

Jorje H. Zalles

Teoría del conflicto

Orígenes, evolución, manejo y resolución



CAPÍTULO 13

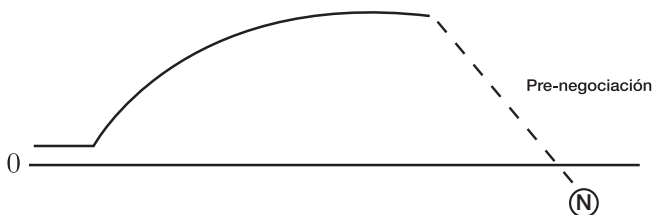
PROCESOS DE PRE-NEGOCIACIÓN Y LAS CONDICIONES QUE BUSCAN GENERAR

Harold H. Saunders, ex-diplomático norteamericano que ha tenido una importante actuación, como tercera parte, en el manejo y la resolución de varios conflictos y ha hecho, además, importantes contribuciones a la teoría en este campo, ha escrito:

Crucial como es, la negociación alrededor de una mesa es solo una parte, que se da hacia el final, del proceso más amplio requerido para resolver los conflictos por medios pacíficos. En muchos casos, persuadir a las partes en conflicto a que se comprometan a buscar una resolución negociada es aún más complicado, demanda más tiempo y es más difícil que conseguir que lleguen a un acuerdo una vez que han comenzado a negociar. Quienes intentan resolver los conflictos de manera pacífica deben pensar en términos de un proceso que elimine los obstáculos a la negociación tanto como los obstáculos *en* la negociación.¹

La prenegociación es “un proceso que elimina los obstáculos a la negociación”. Cuando las partes están posicionadas, como las dejamos al final del capítulo 12, dudando de si explorar o no la posibilidad de desescalar y eventualmente resolver su conflicto, tienen a su disposición una serie de propuestas teóricas y metodológicas que pueden serles de gran ayuda. Éstas serán exploradas en la primera parte de este capítulo. Luego, en la segunda parte, exploraremos las condiciones que se deben generar para que sea apropiado pensar en que las partes comiencen a negociar.

En los términos del diagrama de evolución, la prenegociación comienza en el punto en que las partes están abiertas a explorar el desescalamiento, al final de la línea horizontal que denota un estancamiento prolongado, baja por la línea punteada diagonal y termina en un proceso de negociación, que solo tiene sentido si se han satisfecho las condiciones que examinaremos.



Desarrollo histórico de la prenegociación

Este nuevo enfoque comenzó a ser desarrollado en la década de 1960 por John Burton, un diplomático australiano, quien para ayudar, por mandato de Naciones Unidas, a desescalar un muy intenso conflicto entre las comunidades turco-chipriota y greco-chipriota, desarrolló un nuevo tipo de proceso que él denominó “comunicación controlada”.²

Dos equipos de prominentes científicos sociales tomaron nota del trabajo de Burton y pronto desarrollaron variaciones sobre él: uno, dirigido por el profesor Leonard Doob de la Universidad de Yale, trabajó en el conflicto de Irlanda del Norte y en varios conflictos en África; el otro, dirigido por los profesores Herbert C. Kelman y Stephen P. Cohen de la Universidad de Harvard, trabajó un tiempo con Burton en Chipre y, a partir de 1968, concentró su atención en el Medio Oriente, principalmente en el conflicto israelí-palestino.

En las décadas siguientes, varios otros prominentes académicos han desarrollado valiosas nuevas contribuciones a la teoría y han tenido importantes intervenciones en diversos conflictos étnicos e internacio-

nales. Entre ellos se encuentran Harold H. Saunders, citado al inicio de este capítulo, quien acuñó el término ‘prenegociación’ y formuló una propuesta denominada “diálogo sostenido”;³ Ronald A. Fisher, quien describe su enfoque como “resolución interactiva de conflictos”,⁴ Joseph Montville, quien formuló la teoría de la diplomacia en dos andariveles,⁵ y John Paul Lederach quien ha trabajado el concepto de la transformación de los conflictos.⁶ En una ponencia académica presentada en 2003, el profesor Kelman describió a todas estas propuestas, incluidas las suyas, como “una familia de enfoques”.⁷

Aunque existe toda esta diversidad de aproximaciones a los procesos de prenegociación, nuestra exploración de ellos en lo que resta de este capítulo se centrará principalmente en las propuestas teóricas y metodológicas del profesor Kelman y sus asociados, que ellos describen como “solución interactiva de problemas (*interactive problem-solving*)”, y que, no obstante variaciones y diferencias, reconoce la influencia tanto de la obra pionera de Burton como del trabajo posterior de Leonard Doob y sus asociados.

Una de las obras importantes publicadas en años recientes en relación con la prenegociación y la interacción entre las partes como medio esencial para lograr el desescalamiento de los conflictos es el libro de Ronald J. Fisher, *Interactive Conflict Resolution*.⁸ La dedicatoria del libro merecerá ser resaltada. Dice así:

Al Fundador, John Burton, y al Maestro, Herbert C. Kelman.

El propósito

La comprensión de la prenegociación y de su importancia comienza con precisar su propósito. Como lo explica el profesor Kelman:

El propósito de un taller de resolución interactiva de problemas es crear una situación en la que se hace posible una genuina inte-

racción social entre partes en conflicto y en la que se da, en consecuencia, una oportunidad para nuevo aprendizaje. Se estimula a los/las participantes a atender a la otra parte, a tratar de captar la perspectiva del otro y a examinar su propio impacto sobre el otro. De este modo, se enfocan en el conflicto de manera analítica; intentan analizar, ayudándose mutuamente, cómo cada uno se percibe a sí mismo y percibe al antagonista. Este tipo de enfoque analítico está diseñado para promover un proceso colaborativo de resolución de problemas que pretende ir más allá de un intercambio intelectual entre las partes a una confrontación con las inquietudes fundamentales de cada una. La premisa es que pueden surgir posibilidades creativas para la resolución del conflicto una vez que las partes lleguen a tratarlo como un dilema compartido cuya resolución requiera de algún esfuerzo común.⁹

Las frases clave en esta extremadamente importante declaración de propósito merecen ser analizadas en detalle, tal como se ha hecho en ocasiones previas con ciertas definiciones.

Primero, la frase “*crear una situación*” recoge un concepto sociológico esencial: la intención es ejercer una influencia situacional artificial que se espera incidirá en la manera en que los/las participantes se comportarán, y no simplemente lanzarlos a que interactúen como mejor (o peor) puedan. Esa situación muy especial que se crea intenta, y en efecto logra, inducir un tipo especial de comunicación que es lo medular de la prenegociación. Varios aspectos del proceso generan estas influencias situacionales. Primero, *el lugar* donde se lleva a cabo: John Burton fue el primero en sugerir que un ambiente académico pudiera ser el más apropiado, y la experiencia ha validado esa idea. Como señala el profesor Kelman, los ambientes académicos son lugares en los que se esperan, como cosa natural, las nuevas ideas, las nuevas perspectivas y el aprendizaje.¹⁰ Además, una invitación a participar en un proceso de este tipo en la sede de una institución académica muy reputada—los talleres del profesor Kelman se llevan a cabo en la Universidad de Harvard, por ejemplo—puede incementar la importancia que le asignan los/las participantes. Si, además, los

miembros de la tercera parte que convoca y facilita el proceso son académicos, como en efecto lo somos la mayoría de quienes trabajamos en este campo, está presente un factor adicional en favor de la creación de las influencias situacionales deseadas. El hecho que el interés de la tercera parte sea académico tiende a confirmar la imparcialidad de sus intervenciones y a aislar al proceso de cualquier temor de que la tercera parte pudiera tener intenciones u objetivos distintos del desescalamiento y de la eventual resolución del conflicto. Una segunda influencia situacional crítica es ejercida por las *reglas de base* que se explican en detalle en la siguiente sección y, finalmente, ejercen una enorme influencia situacional *los miembros de la tercera parte imparcial*, cuya intervención también se explicará en detalle más adelante.

Segundo, la expectativa de “*una genuina interacción social*” significa que se espera una interacción entre los/las participantes diferente de la que ocurre en muchas situaciones en las que dos o más personas están en proximidad física pero no están interactuando de manera psicológicamente significativa. La intención de la prenegociación, como señala el profesor Kelman más adelante en el texto citado, es que los/las participantes vayan “más allá de un intercambio intelectual entre las partes, a una confrontación” —nótese la fuerza de esa palabra— “con las inquietudes fundamentales de cada parte”.

Luego, la frase “*una oportunidad para nuevo aprendizaje*” enfatiza la importancia de que las partes adquieran nuevas perspectivas, nuevas ideas, nuevos conceptos —en suma, que *aprendan* algo a través del proceso. El diálogo no será exitoso si los participantes no llegan a comprender y comprender las ideas y los sentimientos que la otra parte está expresando, y si esa comprensión no contribuye al propio reexamen de creencias, valores y actitudes.

Es por ese motivo que “*se estimula a los/las participantes a atender a la otra parte*”. Como ya se ha señalado, la interacción entre las partes en un conflicto altamente escalado típicamente no ocurre, por efectos de la hostilidad autística, o, si ocurre, es casi siempre confrontacional. Como explica el profesor Kelman:

Las normas que gobiernan la interacción entre representantes de partes en conflicto requieren que cada una exprese sus reclamos y proclame sus derechos de la forma más firme y militante posible. Si el adversario describe atrocidades en las que murieron cientos, deben replicar con describir atrocidades en que murieron miles. Si el adversario cita reclamaciones históricas de hace 100 años, deben replicar con reclamaciones de hace 1.000 años ...

Los representantes de partes en conflicto involucradas en ese tipo de interacción (...) centran su atención solamente en lo que ellos tienen que decir y no en lo que tiene que decir la otra parte. Prácticamente no se intenta, como en situaciones de interacción más usuales, lograr alguna comprensión de la perspectiva del otro (...) ni se muestra particular interés en influenciar al adversario. Sus expresiones están dirigidas a su propio grupo o a terceras personas, antes que a los representantes de la otra parte. En consecuencia, aun cuando se da una interacción entre partes en conflicto, es típicamente de tal naturaleza que refuerza las imágenes existentes y fortalece el compromiso de cada una de las partes con su propia posición.¹¹

Lo que se busca en procesos de prenegociación es alterar esa dinámica y, como veremos en la sección titulada “El proceso en sí”, mucho del énfasis de los procedimientos se centra, en consecuencia, en la manera en que se solicita que los/las participantes interactúen.

La siguiente frase clave, “*tratar de captar la perspectiva del otro*” describe una parte esencial del nuevo aprendizaje que se espera resulte de la genuina interacción social. Si uno llega a captar la perspectiva de la otra parte, es capaz de ver y sentir la realidad tal como él/ella la percibe y siente, y logra sobreponerse a las barreras que resultan de las imágenes y actitudes negativas, la ira, el resentimiento y todos los demás fenómenos que tienden a volver irreversible el escalamiento de los conflictos. “Captar la perspectiva del otro” significa, en la práctica, que un participante puede decirle a otro, sentado al otro lado de la mesa, “Ahora comprendo por qué piensa usted de esa manera” o

“Comprendo que usted se sienta así.” Significa llegar a una comprensión esencialmente cognitiva –aunque todavía no implica ni aceptación ni aprobación– de las necesidades, los intereses, las aspiraciones, los temores, los dolores y otras realidades objetivas que operan en las mentes de los miembros del otro lado, que pueden ayudar a explicar sus imágenes y actitudes negativas, su comportamiento agresivo, etc. La premisa psicológica fundamental, por la cual todo esto es tan importante, es que esa comprensión cognitiva puede a su vez ejercer una valiosa influencia en dirección a reducir la intensidad de afectos negativos, como la ira y el temor, y de actitudes negativas como el desprecio y la hostilidad.

Luego viene la frase “*examinar su propio impacto sobre el otro*” que resalta la importancia de que cada parte intente reconocer que las influencias sociales que operan sobre la otra parte incluyen las propias actitudes y el propio comportamiento. ¿Recuerda usted el fenómeno reforzante y confirmatorio llamado “predicción autorealizante”? Lo que éste involucra, si usted recuerda, es comportamiento negativo por parte de A, basado en la expectativa que B va a comportarse mal con ella, que termina por provocar precisamente ese comportamiento negativo de parte de B que A predijo inicialmente. “Examinar el propio impacto sobre el otro” tiene por objeto ayudar a las partes a darse cuenta de que con frecuencia es demasiado fácil, y muy poco coherente con la realidad, atribuir a la otra parte toda la culpa y no aceptar ninguna por la violencia y el dolor que el conflicto ha causado. En la medida en que las partes logran comprender esto, se va haciendo más fácil dejar de lado todo el tema de las culpas, que siempre dificulta la posible resolución de un conflicto.

El “*enfoque analítico*” y un intento por “*analizar, ayudándose mutuamente*” constituyen el camino a poder “captar las perspectivas del otro”, “examinar el propio impacto sobre el otro” y reversar la dinámica de “las normas que gobiernan la interacción entre representantes de partes en conflicto”.

La siguiente frase clave, “*posibilidades creativas para la resolución del conflicto*” resalta la parte ‘pre’ de la palabra prenegociación: como ya se ha dicho, ésta constituye un proceso preliminar, orientado a intentar remover las barreras a la eventual resolución, y no un proceso del cual se espera la resolución en sí. Es importante recordar la insistente mención hecha en capítulos anteriores de cuán tentativa y hasta ambigua es la condición psicológica en que se hallan las partes en este punto de la evolución de un conflicto altamente escalado. No se espera aún la resolución del conflicto: solo se espera que emerjan “posibilidades creativas” para ella.

Finalmente viene una de las frases más elocuentes del profesor Kelman: “...una vez que las partes lleguen a tratar [al conflicto] *como un dilema compartido* cuya resolución requiere de algún esfuerzo común para su resolución.” Un “dilema compartido” significa un problema común, no solo de A, o solo de B, sino *de ambos* y, más aún, no un mero problema, sino un *dilema* —una clase especial de problema que en su inherente estructura plantea factores y fuerzas que halan en direcciones opuestas, para el cual no existe una solución clara ni simple y que demandará elecciones difíciles. Si los/las participantes en un proceso interactivo logran llegar al punto que describe esta última frase clave, parece evidente que han avanzado en grado importante hacia los tres cambios esenciales que se requieren para la eventual resolución del conflicto: la reversión de las imágenes y actitudes negativas, la reconstitución del cuadrante GG y el cambio de estrategia de contenciosa a resolutivea.

Las reglas de base

La interacción entre las partes en la mesa de diálogo es normalmente gobernada por un conjunto de reglas de base que se refieren a la disseminación de información respecto del proceso, la naturaleza exacta del mismo, el trato que se espera entre los/las participantes y la sujeción a lo que disponga la tercera parte.

Reglas de base en relación con la diseminación de información

El primer tema que cubren las reglas de base es la *confidencialidad* de tres aspectos del proceso: el que éste se ha organizado, las identidades de los/las participantes y la atribución a personas específicas de lo dicho en el transcurso de los diálogos.

El hecho que se ha organizado un proceso de prenegociación entre miembros de dos grupos o comunidades involucradas en un conflicto altamente escalado es algo que con frecuencia es preferible mantener en secreto. En condiciones de alta violencia y de hostilidad autística, puede ser la política declarada de un gobierno nacional negarse a tener contacto con representantes de otro país, de un grupo insurgente o de un grupo que considera terrorista. Si, en tales circunstancias, decide explorar la posibilidad de desescalar un conflicto y autoriza la participación de algunos de sus ciudadanos en un proceso de prenegociación, tendría comprensibles motivos para no querer que se haga pública esa decisión. En tal caso, sería necesario mantenerla en secreto para ayudar a ese gobierno a mantener las apariencias, aunque no la realidad, de una política de no contacto. Ilustra esta dinámica una anécdota surgida en medio de la crisis de los rehenes en Teherán mencionada en el capítulo 6: Yasser Arafat, entonces presidente de la Organización para la Liberación de Palestina (OLP) y desde 1993 presidente de la Autoridad Nacional Palestina se ofreció para actuar como intermediario entre Estados Unidos e Irán. Estados Unidos rechazó su ofrecimiento porque en ese tiempo –1979– su gobierno consideraba que la OLP era una organización terrorista. El ex-secretario de Estado Henry Kissinger comentó al respecto que “Es un giro desafortunado que alguien con quien nosotros no queremos hablar ofrezca hablar por nosotros con alguien que no nos quiere hablar.”

También es preferible mantener la confidencialidad de la realización de un proceso de prenegociación para reducir el riesgo de que

intenten intervenir personas no invitadas —miembros de los grupos en conflicto, periodistas u otros— que pudieran perturbar las condiciones situacionales cuidadosamente construidas del proceso.

Aunque la confidencialidad respecto de la realización de un proceso de prenegociación es normalmente deseable, una o más de las partes podría preferir levantar esta regla si percibe potenciales beneficios de que se conozca el hecho. Por ejemplo, un país que lleva algunos años en guerra y enfrenta una creciente oposición interna como la que enfrentó el gobierno de Estados Unidos durante la Guerra de Vietnam podría considerar positivo que se conozcan sus intenciones de iniciar un proceso de prenegociación. Si ambas partes prefieren poner de lado esta regla de confidencialidad, puede ser obviada, pero si es solo una de las partes la que lo preferiría, la regla debe en lo posible mantenerse.

Otro punto altamente sensible en circunstancias de conflicto altamente escalado es la revelación de las identidades de los/las participantes, por los mismos motivos que acabamos de analizar y, además, por otro que es aún más crítico. Si, además del intenso escalamiento y la hostilidad autística *entre* las partes, está presente el fenómeno de polarización grupal al interior *de* una o más de ellas, cualquier miembro del grupo polarizado que tuviese la intención de participar en un diálogo de prenegociación se expone a la ira de los halcones más extremos de su propio lado. Esa ira ha resultado, en más de una ocasión, y en el contexto de más de un conflicto, en la muerte de una figura prominente dedicada a la búsqueda de la paz. Extremistas hindúes asesinaron a Gandhi en 1948 porque, en aras de la paz, había aceptado la partición de la India y la creación del Estado de Pakistán; fundamentalistas islámicos opuestos al acuerdo del Sinaí de 1978 asesinaron al presidente egipcio Anwar el-Sadat, en 1981; y extremistas israelíes, opuestos a los acuerdos de Oslo de 1993, un enorme paso en dirección a la paz con los palestinos, asesinaron al primer ministro israelí Yitzak Rabin en 1997. A causa de este terrible riesgo, casi nunca se hacen excepciones a la regla de mantener en reserva los nombres de los/las participantes.

Lo mismo es cierto respecto del tercer tópico materia de la confidencialidad, que es la no atribución. Una regla de base estándar en procesos de prenegociación establece que, aun si se hubiesen levantado otras de las reglas de confidencialidad, los/las participantes no atribuirán a persona alguna las ideas expresadas en la mesa de diálogo. La no atribución es esencial a efectos de que las personas en la mesa se sientan libres para compartir sus pensamientos y sus sentimientos, analizar el conflicto abiertamente, responder a y explorar las ideas de los demás participantes y expresar las nuevas perspectivas que vayan adquiriendo de manera abierta y desinhibida. Dado que el principal propósito de un proceso de prenegociación es, precisamente, un análisis conjunto, abierto y franco, es muy importante brindar seguridades a los participantes de que lo que sea que digan no será atribuido directamente a ellos. Todos conocemos la experiencia de querer decirle algo a alguien pero, al mismo tiempo, de necesitar sentimientos protegidos de las consecuencias de haberlo dicho. Esas son las ocasiones en las que comenzamos diciendo “No me cites, pero ...” Es esa protección la que proporciona la regla de no atribución. Ésta no significa que no pueda nunca decirse qué ocurrió o incluso qué se dijo durante el proceso de diálogo, una vez que éste haya concluido. Si significase eso, todo el concepto de la ‘transferencia’ fuera de la mesa que exploraremos más adelante carecería de sentido. La regla de no atribución simplemente significa que lo que sea que un/a participante diga que fue dicho no puede ser atribuido a una persona específica. Como lo expresa el viejo dicho, “Uno puede contar el milagro, mas no mencionar al santo.”

Reglas de base con relación a la naturaleza del proceso y a los resultados esperados

La primera regla de este grupo establece que, por definición, el proceso *no es una negociación*, entendida como la búsqueda de los términos específicos de una posible resolución del conflicto. El principal motivo para aclarar este punto tiene que ver con la confianza. En las

condiciones de conflicto altamente escalado en las que es típicamente necesario y útil un proceso de prenegociación, las partes simplemente desconfían absolutamente la una de la otra. Mientras ese sea el caso, tiene poco o ningún sentido pedirles que se sienten a negociar para estructurar compromisos mutuos. Una de las dos distinciones clave entre la negociación y la prenegociación está en cuáles son los resultados esperados. El de una negociación es un acuerdo concreto que especifica lo que cada una de las partes va a hacer y a dejar de hacer, que típicamente se expresa en un documento público muy formal y cuidadosamente elaborado. Al contrario, se espera que un proceso de prenegociación tenga resultados mucho menos concretos que incluyen, como ya se explicó, cambios en las precepciones, las perspectivas y la comprensión de aspectos clave del conflicto y de la relación entre las partes, que son menos formales y menos estructurados y están ubicados principalmente en las mentes de los participantes.

La experiencia tiende a sugerir que esta distinción no siempre es fácil de apreciar ni de aceptar, al menos al inicio, para algunos participantes. Esto puede explicarse en base al aún amplio desconocimiento, en casi todo grupo humano, de la teoría de resolución de conflictos en general y de los procesos de prenegociación en particular, al tal vez excesivo conocimiento que se tiene de la teoría de negociación, y a la idea, sostenida por muchas personas, de que ésta es aplicable en cualquier situación de conflicto, que, como veremos en el capítulo 15, no es válida.

La segunda regla de base relacionada a la naturaleza del proceso establece que éste *no debe ser adversarial*, término que describe la intención de establecer o de asignar culpas. Usted recordará que en el capítulo 4 se identificó al deseo de culpar a la otra parte como uno de los factores que más contribuye al escalamiento, a causa de la necesidad de la mayoría de personas de mantener una autoimagen moral positiva, que lleva a asignar la culpa por el conflicto y por sus consecuencias a la otra parte. Cuando primero entran en contacto las partes en un conflicto altamente escalado, el tema de la culpa y su atribución a la otra parte tiende a resurgir con facilidad. Las reglas

de base deben evitar esto, estipulando que las partes interactúen en un espíritu no adversarial.

Reglas de base relacionadas al trato entre los participantes

Las reglas de base en este grupo se refieren a tres tópicos; posibles agresiones entre participantes, igualdad entre ellas y la manera en que se expresen las ideas.

Las *agresiones mutuas*, sean verbales o, peor aún, físicas son lo que menos cabida debe tener en un proceso de prenegociación, y las reglas de base en consecuencia ponen mucho énfasis en el punto porque los únicos límites a los que es apropiado someter a los/las participantes son de tipo moral, siendo imposible contemplar siquiera la posibilidad de imponerles restricciones físicas de cualquier tipo, que violarían irremediablemente el espíritu del proceso. Si los/las participantes no acatan esta regla, se pierde todo el sentido y el propósito del mismo que es, precisamente, estimular la comunicación *no* agresiva e intentar reducir el grado de confrontación que al momento caracteriza la relación entre las partes.

Íntimamente vinculados a la regla de base contra las agresiones mutuas están el pedido de *respeto mutuo* entre participantes y el de que *se traten como iguales*. Como vimos en el capítulo 8, las asimetrías, reales o percibidas, de poder, de prestigio, de estatus social y demás son frecuentes entre partes en conflicto. El que miembros de éstas participen en un proceso de prenegociación no puede alterar esas asimetrías en el mundo real, pero sí es razonable pedirles que no las lleven a la mesa de diálogo y, al contrario, que se traten como iguales mientras estén sentadas en ella.

La tercera regla de base que se refiere al trato entre los/las participantes prescribe la *expresión analítica* de sus ideas: los hechos, las percepciones, los juicios y los sentimientos que se planteen deben ser expresadas, en la medida de lo posible, en términos y tonos que expliquen, clarifiquen y ayuden al interlocutor a comprender, y no en

tonos y términos acusatorios, emocionales y que tiendan a nublar los temas. Nuevamente, dado que el principal objetivo del proceso es que los/las participantes se apoyen en la adquisición de una mejor comprensión de sus perspectivas y en el análisis conjunto del conflicto, parece evidente que la expresión clara y calmada de sus ideas contribuirá mejor al logro de ese objetivo.

Reglas de base relacionadas a los procedimientos

La última de las reglas de base se refiere a los procedimientos bajo los cuales los/las participantes interactuarán en la mesa de diálogo. El “tipo especial de comunicación” que se busca no sucede al azar: es, al contrario, necesario un esquema muy preciso de procedimientos. Aunque existen otros posibles enfoques, uno de los más conocidos y respetados es el desarrollado por el profesor Kelman y sus asociados, cuyos detalles exploraremos en la siguiente sección, titulada “El proceso en sí”. Sin perjuicio de los aspectos específicos del método que se aplique, lo esencial que debe ser estipulado en las reglas de base es la necesidad de que los/las participantes se adhieran a la estructura de procedimientos, la secuencia, el manejo de tiempos, etc. que determine la tercera parte.

Tabla 13.1
Resumen de las reglas de base necesarias para
la efectiva evolución de diálogos pren negociación

Relacionadas a la diseminación de información

- 1 Confidencialidad respecto de que el proceso va a tener, está teniendo o tuvo lugar
- 2 Confidencialidad respecto de la identidad de participantes
- 3 No atribución

**Relacionadas a la naturaleza del
proceso y a los resultados esperados**

- 4 El proceso no es una negociación
- 5 El proceso debe ser no adversarial

**Relacionads al trato entre los/las
participantes**

- 6 No agresión mutua
- 7 Trato mutuo respetuoso, como iguales
- 8 Expresión analítica de las ideas

Relacionadas a procedimientos

- 9 Sujeción a las disposiciones de la tercera parte

Los participantes

Más arriba en este capítulo se señaló una primera distinción entre procesos de prenegociación y de negociación, relacionada a los resultados esperados. La segunda distinción crítica se refiere a los participantes. En una negociación se sientan a la mesa representantes oficiales debidamente designados de las partes, que incluso pueden estar facultados para llegar a acuerdos y comprometer a la parte a la que representan; en una prenegociación, por el contrario, los participantes son personas pertenecientes a las partes en conflicto seleccionadas e invitadas por la tercera parte, que no llevan una representación oficial y, dado que el proceso no es una negociación, no están oficialmente facultadas para tomar decisiones ni asumir compromisos.

Criterios de selección

Existen cuatro criterios esenciales que gobiernan la selección por la tercera parte convocante de participantes idóneos para un proceso de prenegociación.

Posición en la pirámide grupal.

El primer criterio es la ubicación del candidato en la estructura social del grupo al que pertenece.

Por un lado, se considera importante que *no pertenezca a los más altos niveles de toma de decisiones* en su grupo. El principal argumento en contra de seleccionar participantes en ese nivel (por ejemplo, presidentes, primeros ministros miembros del gabinete) se relaciona a las restricciones que impone el rol. Hay cosas que quienes están en los más altos niveles de decisión sienten que no pueden considerar, ni decir, ni analizar con personas pertenecientes a la otra parte en conflicto. El principal motivo de esa inhibición es el temor a las filtraciones, que pueden darse no obstante las reglas de confidencialidad que fueron exploradas más arriba. Altos funcionarios de gobiernos y otras figuras en posiciones similares de autoridad son, en la mayoría de casos, muy sensibles al riesgo de que una idea que no ha sido largamente examinada, discutida y aprobada en su propio lado del conflicto le sea atribuida, y el temor de que ocurra tal atribución les inhibe de participar en un intercambio franco y abierto como el que se pretende que ocurra en una prenegociación.

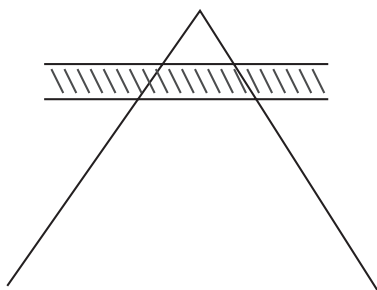
Además, cabe recordar la distinción entre una negociación, cuyo resultado esperado es un conjunto de compromisos formales que solo pueden ser asumidos por autoridades oficiales o sus delegados formalmente apoderados, y una prenegociación que por definición es una exploración informal de posibilidades en la cual es perfectamente apropiada la presencia de personalidades no oficiales y sin representación formal quienes, en efecto, no son seleccionadas como representantes oficiales sino como personas individuales, miembros de sus respectivos grupos o sus respectivas comunidades.

Tomadas en cuenta todas estas consideraciones, la propuesta del profesor Kelman y de otros expertos es seleccionar a *personas influyentes* en sus respectivas comunidades, para que las nuevas perspectivas que llegasen a adquirir en el proceso puedan ser transferidas con mayor facilidad a todos los miembros del grupo, tanto hacia arriba

a los niveles de toma de decisiones, como hacia abajo en la pirámide social. Periodistas respetados, médicos conocidos, profesores universitarios de prestigio y otros dirigentes comunitarios son candidatos idóneos bajo este criterio.

La Figura 13.1 muestra de manera esquemática la posición de los participantes ideales en la pirámide social de sus respectivos grupos: no en la cúspide, pero sí lo suficientemente cerca a ésta como para tener potencial influencia.

Figura 13.1
Posiciones de los participantes ideales en
sus respectivas pirámides sociales



Actitudes hacia la otra parte

El segundo criterio crítico para la selección de participantes es su posición relativa en la distribución de actitudes hacia la paz con la otra parte, representada en los gráficos sobre polarización que vimos en los capítulos 4 y 12.

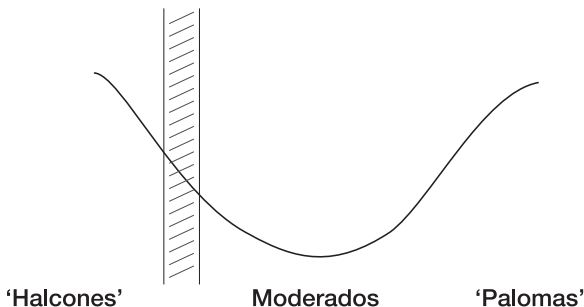
Si analizamos a posibles participantes ubicados en diferentes posiciones en esas distribuciones, no es difícil ponernos de acuerdo en que tendría muy poco sentido invitar a un activista pro paz a un proceso orientado a cambiar las actitudes y los comportamientos en favor del desescalamiento y la resolución: esa persona ya está ahí. ¿Tendría sentido, por otro lado, invitar a un “halcón” ubicado en el otro extremo del gráfico de distribución? Aunque sería ideal que esa persona

abandone sus imágenes y actitudes muy negativas frente a la otra parte que la colocan en ese extremo de la distribución, la probabilidad de poder lograr ese cambio es muy baja y, al contrario, puede ser alta la probabilidad de que esa persona no respete las reglas de base relacionadas a un discurso analítico y al respeto mutuo entre participantes. Tampoco tendría mucho sentido, entonces, invitar a un halcón extremo.

Tanto consideraciones teóricas como la experiencia real han llevado a la conclusión de que los participantes más deseables están ubicados en el área sombreada del gráfico de distribución que se presenta en la Figura 13.2, descritas como *“halcones moderados”*, que se inclinan más en contra que a favor de iniciar o continuar un proceso de paz, pero que no son extremistas en esa posición y en consecuencia están razonablemente abiertas al tipo de aprendizaje y cambio de perspectivas que constituyen el principal objetivo de una prenegociación.

Además, su posición de halcones moderados tiende a fortalecer el valor de tales participantes en términos del primer criterio de selección, pues en situaciones de conflicto altamente escalado, en las que una mayoría del grupo está del lado “halcón” de la distribución, un halcón moderado tiene un mayor potencial de influencia sobre todo el grupo que la que tiene cualquier persona del lado “paloma” de la distribución.

Figura 13.2
Posiciones de los participantes ideales en las
distribuciones de actitudes de sus respectivos grupos



Habilidad para el diálogo

El tercer criterio crítico para determinar la idoneidad de un candidato es que demuestre habilidad para el diálogo que, como vimos en el capítulo 11, incluye la voluntad y la capacidad para escuchar al interlocutor y para expresarse de manera clara. Aun si un candidato es influyente y/o es un halcón moderado y, en consecuencia, satisface las dos primeras condiciones, no es idóneo si es incapaz de escuchar, o de oír perspectivas diferentes a la propia sin perder la paciencia, o de explicar sus propias perspectivas de manera que su interlocutor las pueda comprender.

Mientras los otros dos criterios puede ser aplicados con algún nivel de objetividad, pues la condición de “influyente” o de “halcón moderado” de una persona es una realidad objetiva y razonablemente susceptible de comprobación, este tercero está más librado a un juicio subjetivo por uno o más miembros de la tercera parte, que solo puede ser formulado a base de conversaciones con el candidato. No obstante esa calidad más subjetiva de la evaluación de idoneidad respecto de este criterio, su aplicación es esencial para tratar de asegurar el éxito del diálogo de prenegociación.

Aceptación de las reglas de base

El cuarto y último criterio crítico es que, luego de conocer y comprender las reglas de base, el candidato manifieste convicentemente su aceptación de las mismas. Estas constituyen tal vez el principal medio a través del cual la tercera parte “crea una situación” en la que se dará un “tipo especial de comunicación” entre los participantes; como ya se ha señalado, es la sujeción a las reglas de base la que mayores garantías ofrece de que podrán lograrse los objetivos del proceso enunciados en la primera cita del profesor Kelman, largamente analizada. En consecuencia, es imprescindible para que sea candidato idóneo que, además de ser influyente, halcón moderado y hábil para el diálogo, la persona demuestre un claro compromiso con las reglas de base.

Proceso de selección y preparación de participantes

Comenzamos por aclarar por qué la selección de participantes debe ser hecha por la tercera parte. En ocasiones surgen problemas entre ésta y alguna de las partes en conflicto que pretende designar a una o más personas para que participe. La designación de alguien que se consideraría “representante” de su lado del conflicto es inconveniente, y generalmente no es aceptada, por dos motivos: primero, porque la persona que se pudiera querer designar puede no satisfacer una o más de las condiciones esenciales de idoneidad que acabamos de explorar, en cuyo caso existiría el riesgo, si llegase a participar, de que reduzca la calidad y la efectividad del diálogo; y segundo, porque la designación de “representantes” por las partes o por sus autoridades puede dar cabida a la equivocada idea de que el proceso previsto es una negociación, no una prenegociación, desdibujando la distinción entre los dos tipos de procesos que, como se ha explicado, es esencial.

El proceso de selección en sí comienza con una preselección de posibles candidatos a base de los dos primeros criterios de idoneidad,. Miembros de la tercera parte, o incluso personas asociadas a ellos identifican a conocidos halcones moderados que son influyentes en sus grupos o comunidades, sin contactarles aún.

En el primer contacto con ellos, la tercera parte les informa que están siendo considerados para una posible invitación a participar en una prenegociación, se les explica los propósitos, procedimientos, etc. y se les consulta si estarían interesado en participar. Si no lo están, evidentemente termina su condición de precandidatos. La aclaración de que están siendo considerados para una posible invitación a participar, pero aún no invitados, es importante porque deja abierta la puerta a más tarde poder dejar de invitar a quien no se considera idóneo.

Si un precandidato expresa interés, pasa al proceso de entrevistas con uno o más miembros de la tercera parte quienes, a base de una serie de contactos a veces unipersonales y otras con grupos de dos

o más personas (claro está, de un mismo lado del conflicto) buscan determinar el grado de habilidad en el diálogo y realizar el delicado trabajo que se requiere en relación con las reglas de base. Este consiste en comunicar y explicarlas, evaluar su comprensión y aceptación y juzgar el grado de real compromiso con acatarlas de cada candidato.

Los candidatos no necesariamente van a estar dispuestos, de inmediato y sin cuestionamientos, a aceptar todas las reglas de base. Algunos tienen problemas con aceptar la idea de que el proceso por definición no es una negociación y, en consecuencia, no se espera que resulte en acuerdos o en compromisos concretos. A otros les resulta difícil aceptar la idea de que deben permanecer en total silencio mientras la otra parte presenta su perspectiva del conflicto, pues sienten la necesidad y hasta la obligación de rebatir cada cosa que se diga con la cual no estén de acuerdo o que consideren que no es cierta. Ante cualquier tipo de duda o incomodidad de ese tipo, la tercera parte debe desplegar todos sus esfuerzos, incluido el de negociar con los candidatos, para lograr su compromiso claro y firme de respetar las reglas de base.

No puede ser exagerada la importancia de este aspecto de los preparativos previos. Cabe recordar, una vez más, que en el momento en que se convoca un proceso de prenegociación, las partes están todavía en niveles muy altos de imágenes y actitudes negativas y de desconfianza mutua. La tercera parte, que es la única que goza de la confianza de las partes en ese momento, debe poder brindar razonables seguridades a los participantes de que no serán objeto de agresiones u otras expresiones de hostilidad. Esas seguridades solo pueden ser brindadas por una tercera parte seria a base del convencimiento de que los participantes respetarán las reglas de base, y ese convencimiento solo puede basarse, a su vez, en un juicio que la tercera parte debe formular respecto de la claridad y profundidad del compromiso de los participantes con las reglas de base.

Además, es importante la inducción a las reglas de base, si necesario incluso a través de una negociación, mucho antes del inicio de los

diálogos, a efectos de que estén muy claramente establecidas en las mentes de los participantes, pues si en algún momento se hace necesario imponerlas, el proceso de hacerlo no debe ser una confrontación personal entre el participante y un miembro de la tercera parte, sino una confrontación entre ese participante y el esquema previamente acordado que gobierna al proceso.

El proceso de diálogo

No fue accidental que el precursor de los procesos de prenegociación, John Burton, haya descrito su nuevo enfoque como “comunicación controlada”. El término resalta la importancia que se asigna a la manera en que ocurre la comunicación durante el proceso de prenegociación, que no es ni desordenado ni aleatorio sino, al contrario, ocurre bajo reglas muy precisas que conducen a lo que sería más apropiado describir como comunicación estructurada, pues la palabra “controlada” puede sugerir la intención de controlar el contenido y no solamente el formato y el orden de la comunicación.

La estructura, una aplicación directa de la “escucha activa” mencionada en el capítulo 11, consiste en la siguiente secuencia: los miembros de la Parte A primero presentan su perspectiva del conflicto mientras los de la Parte B deben escuchar y permanecer en absoluto silencio. Luego, los miembros de la Parte B explican lo que han entendido mientras un miembro de la misma Parte B anota en un pizarrón lo que están diciendo. Entretanto, los miembros del lado A deben escuchar en silencio. En la tercera fase, los miembros de la Parte A aclaran cualquier malentendido que sientan que se ha dado respecto de lo que ellos dijeron. Durante esta tercera fase, los miembros de ambas partes interactúan libremente. Una vez completadas las tres fases, se reversan: la Parte B presenta su perspectiva mientras la A escucha en silencio, luego la A explica lo que ha entendido y la B tiene la oportunidad de aclarar. El ciclo completo de seis fases se resume en la Tabla 13.2.

Tabla 13.2
Secuencia típica de intervenciones en
talleres interactivos de solución de problemas

Fase A1 Parte A presenta su perspectiva del conflicto,
Parte B escucha en silencio.

Fase A2 Parte B presenta lo que ha entendido que dijo
la Parte A; A escucha.

Fase A3 Parte A clarifica posibles malentendidos; las
partes interactúan.

Fase B1 Parte B presenta su perspectiva del conflicto,
Parte A escucha en silencio.

Fase B2 Parte A presenta lo que ha entendido que dijo
la Parte B; B escucha.

Fase B3 Parte B clarifica posibles malentendidos; las
partes interactúan.

La tercera parte imparcial

Una tercera parte imparcial solo puede ser efectiva en función de un alto nivel de autoridad moral concedido por las partes por razones de respeto y confianza en su capacidad y en sus cualidades morales. En esta sección examinaremos algunos temas relacionados a esa intervención, incluidos las bases de idoneidad de una tercera parte, cómo nace una intervención y cuáles son los roles que cumple.

Quién debe actuar de tercera parte imparcial en una prenegociación

Existe amplio acuerdo entre expertos en el tema que el rol de tercera parte imparcial en un proceso de prenegociación debe ser cumplido por cientistas sociales con una sólida formación teórica y con mucha experiencia, que comprenden muy bien la dinámica sociopsicológica y la teoría del conflicto y su resolución.

Han sido planteadas objeciones a esta propuesta porque es percibida como elitista y tendiente a excluir a muchas personas que tienen la buena voluntad de tratar de intervenir como terceras partes ante conflictos altamente escalados. Los argumentos más persuasivos en contra de estas objeciones son que: (i) el propósito, la dinámica psicológica y los procedimientos de procesos de prenegociación son muy complejos y muy sutiles y su aplicación en consecuencia demanda altos niveles de experticia; (ii) lo que está en juego es típicamente muy importante: involucra, en el extremo, opciones de vida o muerte para grandes grupos humanos, de manera que, como con muchos otros procesos delicados –alta cirugía, por ejemplo– es importante asegurar que no sean llevados a cabo con ligereza por personas que no pasan de ser aficionados bien intencionados.¹²

¿Cómo nace una intervención para una prenegociación?

Aunque algunos tipos de intervenciones de tercera parte imparcial típicamente ocurren a pedido de las partes en conflicto, como veremos en el capítulo 14, las vinculadas a procesos de prenegociación casi siempre ocurren por iniciativa de la propia tercera parte porque en la mayoría de conflictos altamente escalados, las partes están todavía demasiado dominadas por sus estrategias contenciosas y las imágenes y actitudes negativas que hacen difícil la reversión del escalamiento, y en consecuencia les es prácticamente imposible tomar la iniciativa.

Las funciones de la tercera parte

Convocación y organización inicial

Convocar y organizar un diálogo de prenegociación demanda varias actividades incluidas: la convocatoria formal; la definición del lugar y el calendario; en muchos casos, la obtención de una autorización de parte de autoridades de alto nivel para que participen

uno o más miembros de cada grupo en conflicto; en muchos casos, la obtención de apoyo financiero y la ejecución o la supervisión de los arreglos logísticos. Estas actividades son explicadas brevemente a continuación.

Una vez que una tercera parte imparcial ha tomado la decisión de intentar organizar un proceso de prenegociación, su primera actividad es comunicar esa intención a las partes y formalmente convocar al proceso. Para esto, como vimos en el capítulo 12, es necesario que ya exista algún nivel de contacto previo con las partes, a base del cual se haya determinado que éstas estarían abiertas a explorar la posibilidad de comenzar a desescalar el conflicto y moverlo hacia su eventual resolución.

Si se da una primera reacción positiva de las partes, la tercera parte debe definir cuándo y dónde tendrá lugar el proceso. De acuerdo con las anteriores reflexiones en relación con la creación de las influencias situacionales apropiadas, el lugar ideal es una institución académica de prestigio. Sin embargo, no siempre es posible satisfacer este ideal, por diversos motivos logísticos, de costos u otros. En tal caso, se debe buscar algún otro lugar tranquilo y neutral cuyas características se acerquen lo más posible a las de un escenario académico.

Surge a continuación un desafío particularmente interesante si una o más de las partes tiene en vigencia una política de no contacto con los miembros de la otra parte. Ante esta situación, la tercera parte tiene dos opciones. Puede intentar imponer un sigilo absoluto alrededor de todo el proceso para evitar el riesgo recién mencionado de exponer a una persona a peligrosas consecuencias, aunque tal sigilo puede reducir la capacidad de un participante para ejercer una posterior influencia amplia al interior del grupo al que pertenece. La otra opción, que es siempre preferible en la medida en que sea posible, es que la tercera parte realice los esfuerzos necesarios para obtener la autorización expresa de las respectivas autoridades para que miembros del grupo o de la comunidad participen en la prenegociación. En efecto, se conocen varios casos en los que se han obtenido autorizaciones de esta clase solo después de algunos años y de mucho

esfuerzo. Para efectos de su obtención, es evidente que la reputación de imparcialidad y las evidencias del verdadero compromiso académico de la tercera parte serán decisivos.

Luego, los procesos de prenegociación son costosos, porque los miembros de la tercera parte deben viajar y dedicar considerable tiempo a la selección y a la posterior preparación de los participantes, y luego estos deben viajar al y del lugar donde tendrá lugar el proceso —a veces desde un continente a otro— y ser alojados y alimentados durante como mínimo tres a cinco días. En consecuencia, la tercera parte debe preocuparse de obtener los recursos financieros necesarios para poder cubrir todos los gastos que el proceso implica.

Finalmente, hay una multitud de detalles logísticos que la tercera parte debe atender para asegurar que todas las personas involucradas tengan lo que necesiten para la realización del proceso y estén libres de preocupaciones y molestias que no sean las estrictamente inherentes al conflicto.

Selección y preparación de participantes

La siguiente función crítica de la tercera parte es seleccionar e invitar a participantes, aplicando los criterios y los procedimientos descritos extensamente más arriba.

Facilitación en la mesa

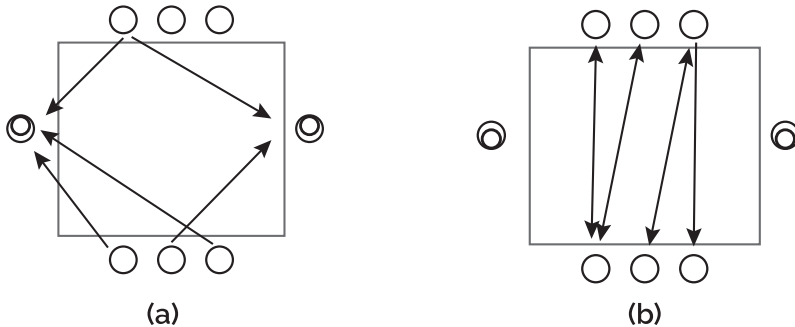
Cuando finalmente comienza el proceso en sí, el rol de la tercera parte cambia, de un alto nivel de proactividad durante las etapas de convocación, organización y selección y preparación de los participantes, a una presencia mucho más callada, cautelosa y hasta pasiva en la mesa de diálogo. El profesor Kelman resume la labor de la tercera parte como facilitadora del diálogo como sigue:

Las intervenciones de la tercera parte [en la mesa de diálogo] tienen por objeto establecer y mantener las normas y el flujo de las

conversaciones por canales productivos. Las intervenciones pueden constituir: (1) contribuciones teóricas que ayudan a los participantes a alejarse de su propio conflicto, les proporcionan herramientas conceptuales para el análisis de éste y les brindan ilustraciones relevantes basadas en investigaciones previas; (2) observaciones en relación con el contenido de las conversaciones que sugieren interpretaciones o implicaciones de lo que se está diciendo y señalan convergencias y divergencias entre las partes, puntos ciegos, posibles señales y puntos que deben ser clarificados; o (3) comentarios respecto del proceso, en el nivel intergrupar, que sugieren posibles maneras en que las interacciones ‘aquí y ahora’ entre los participantes puedan reflejar la dinámica del conflicto entre sus respectivas comunidades.¹³

Aunque es posible interpretar que el profesor Kelman está describiendo un rol muy activo para la tercera parte, esa no sería una interpretación adecuada. El texto citado enumera todas las cosas que la tercera parte *podría hacer* durante una sesión de diálogo, pero no necesariamente las hace todas en toda ocasión. Al contrario, con frecuencia no surge la oportunidad para hacer más que una u otra en el curso de una sesión en particular. La exitosa intervención de la tercera parte en este tipo de proceso con frecuencia resulta no de su presencia proactiva y preponderante, sino de su influencia sutil y hasta reticente. La tercera parte se preocupa muy especialmente de que así sea para estimular lo que, como ya se ha visto, es más crítico: la interacción directa entre miembros de los grupos en conflicto y no lo que con frecuencia parece más natural para los participantes, que es interactuar, o tratar de interactuar con la tercera parte con la que sienten más confianza. La diferencia entre las dos dinámicas de interacción se presenta en la Figura 13.3.

Figura 13.3
Posibles dinámicas de interacción en una mesa de prenegociación



Ambas opciones, (a) y (b), muestran a los participantes sentados de un lado y del otro de la mesa de diálogo y a los miembros de la tercera parte en las cabeceras. La opción (a) muestra flechas de interacción principalmente entre los participantes y la tercera parte. La opción (b) muestra flechas de interacción principalmente entre un lado y el otro de la mesa; esta segunda es la dinámica de interacción que el proceso debe estimular para lograr sus objetivos.

Transferencia

Como ya fue señalado, uno de los criterios esenciales para la selección de participantes es que sean personas influyentes en sus respectivos grupos que luego del diálogo en sí puedan comunicar las nuevas perspectivas adquiridas en la mesa, tanto hacia las cúpulas de decisión grupal como hacia todos los miembros del grupo, proceso que se describe como *transferencia*.

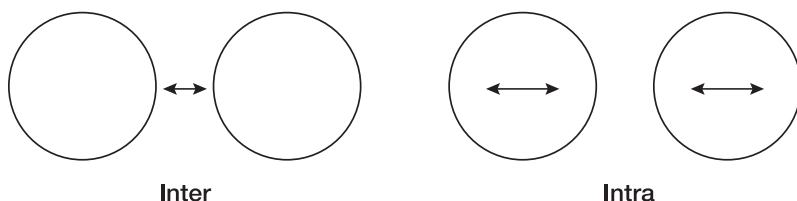
La transferencia desde la mesa de diálogo hacia los grupos que estuvieron representados en ella es de absoluta importancia para el desescalamiento de conflictos intergrupales, porque es el fenómeno a

base del cual se da el progresivo cambio en la distribución de actitudes que muestra la Figura 12.3 en el capítulo 12, desde una totalmente sesgada en contra de la paz con la otra parte hacia una distribución ‘normal’ en la que prácticamente desaparecen las actitudes extremistas, hasta una distribución más bien sesgada a favor de la otra parte y la paz con ella. Esa progresión, como cabe recordar, refleja los tres cambios esenciales del desescalamiento: la reversión de las imágenes y actitudes negativas, la reconstitución del cuadrante GG y el cambio de estrategia de contenciosa (con frecuencia agresiva) a resolutive.

La transferencia puede ocurrir independientemente de cualquier acción de la tercera parte imparcial que convocó, organizó y facilitó el proceso de prenegociación, y en efecto así ocurre en muchos casos por limitaciones presupuestarias o de otros tipos. Sin embargo, y dada la enorme potencial influencia de la transferencia en el posible desescalamiento de un conflicto intergrupal, adquiere importancia la posible acción de la tercera parte imparcial más allá de la mesa de diálogo.

Una propuesta que ha sido hecha en tal sentido ¹⁴ se centra en el concepto de diálogos *intra* partes, adicionales a los diálogos *inter* (o entre) partes recién analizados, que se llevarían a cabo entre miembros de las facciones halconas, opuestas al desescalamiento, al interior de cada una de las partes en el conflicto (por ejemplo, al interior tanto de los israelíes como de los palestinos). La Figura 13.4 presenta de manera gráfica la diferencia entre los dos tipos de diálogos:

Figura 13.4
Diálogos intra vs. inter partes

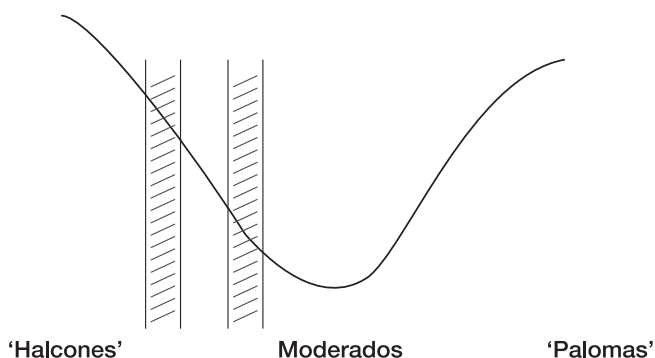


El enfoque metodológico examinado extensamente en este capítulo para procesos de prenegociación entre partes en conflicto es aplicable, básicamente sin cambios, a los diálogos entre los halcones de cada una de las partes. Al igual que en el caso *inter* partes, la tercera parte imparcial debe convocar a “halcones más extremos” y a “halcones menos extremos”, definir dónde y cuándo se realizarían los diálogos, si necesario, lograr autorizaciones, obtener financiamiento, seleccionar y preparar a participantes, facilitar el proceso, etc.

Para efectos de la selección de participantes, los halcones moderados dentro de toda la distribución grupal (ubicados en el área sombreada de la Figura 13.2) que fueron seleccionados para la prenegociación son los evidentes candidatos a participar en calidad de halcones menos extremos en un proceso de diálogo con los halcones más extremos de su propio lado. ¿Quién mejor, por ejemplo, que un coronel retirado del ejército israelí que es halcón moderado para realizar una transferencia exitosa hacia los halcones israelíes más duros de las nuevas perspectivas que adquirió en una prenegociación con un grupo de influyentes palestinos, facilitada por el profesor Kelman? Su condición de halcón moderado le valió ser seleccionado como participante en la prenegociación con el grupo de palestinos; y el hecho que es halcón le concede influencia sobre todos los demás halcones, incluidos los menos moderados (o más extremos) que él.

También a efectos de la selección de participantes, sigue siendo válida la admonición, vista más arriba, en contra de seleccionar a extremistas. Los interlocutores lógicos de ese coronel retirado del ejército israelí, para continuar en el mismo ejemplo, no deben ser halcones extremos sino quienes están ubicados en un punto en la distribución de actitudes intermedia entre los halcones moderados de la primera selección y la postura halcona extrema. Las áreas sombreadas en la Figura 13.5 muestran las posiciones ideales, en la distribución grupal de actitudes hacia la otra parte en conflicto, de los participantes en un diálogo *intra* partes, orientado a apoyar la transferencia posterior a una prenegociación.

Figura 13.5
Posiciones ideales en las distribuciones de actitudes de sus respectivos grupos de los participantes en diálogos intra partes para apoyar la transferencia



Aplicabilidad de la prenegociación

Una última reflexión en relación con la prenegociación es que aunque las intervenciones a las que se ha hecho referencia en gran parte de este capítulo por precursores como John Burton, Herbert C. Kelman, Leonard Doob y otros han ocurrido en conflictos intergrupales entre grandes comunidades -israelíes y palestinos, católicos y protestantes en Irlanda del Norte, grupos tribales en África, etc.—ese antecedente histórico no tienen por qué marcar los límites de la aplicabilidad del enfoque explorado.

Al contrario, su lógica general es aplicable en cualquier contexto de conflicto intergrupar, incluidos conflictos sociopolíticos, socioambientales, intercomunitarios o familiares, sin tampoco importar el tamaño de los grupos involucrados.

Condiciones para que tenga sentido iniciar un proceso de negociación

¿Qué debe venir después de una prenegociación? ¿Viene automáticamente una negociación? O, puesto de otra forma, ¿Cuándo es apropiado iniciar, finalmente, la negociación? Estas críticas preguntas con frecuencia no han sido respondidas de manera adecuada, y respuestas inadecuadas pueden conducir no solo al fracaso de la negociación en sí, sino que pueden, además, empeorar las ya difíciles circunstancias de un conflicto altamente escalado, por dos motivos: (i) el conflicto puede seguir escalando, y/o (ii) el fracaso de la negociación puede generar nuevas animadversiones y amarguras que muevan a las partes hacia atrás, en lugar de hacia adelante, en el camino hacia la resolución.

Esos y otros efectos negativos se dieron, precisamente, a raíz de la prematura decisión de iniciar negociaciones en enero de 1999 entre el gobierno de Colombia bajo el presidente Andrés Pastrana y las FARC. En el capítulo 18 exploraremos en algún detalle esa funesta decisión, sus secuelas y consecuencias.

Por el momento, y retomando la última de las tres preguntas al inicio de esta sección, una clara y útil respuesta ha sido planteada por Harold H. Saunders, varias veces citado. Para que tenga sentido iniciar un proceso de negociación tienen que estar satisfechas tres condiciones esenciales: que las partes estén organizadas para negociar, que hayan llegado a una definición común del o de los problemas que pretenden resolver, y que estén comprometidas con la búsqueda de una resolución negociada. La satisfacción de muchos aspectos de la primera condición —que las partes estén organizadas para negociar— obedece a una compleja serie de dinámicas que no son, en general, materia de este libro. Las otras dos —la definición común de los problemas a ser resueltos y el compromiso con la búsqueda de una resolución negociada— se dan en muy sustancial medida como consecuencia de un exitoso proceso de prenegociación y, en conflictos intergrupales, de la transferencia de sus resultados.

Partes organizadas para negociar

El que las partes estén organizadas para negociar tiene una dimensión interna e independiente para cada parte, y otra dimensión que es conjunta entre las partes.

Al interior de cada parte

Son cuatro los aspectos más críticos de la organización para negociar al interior de cada una de las partes.

Primero, es esencial que la parte —sea ésta una sola persona o un grupo— tenga claras las necesidades que deben ser satisfechas para que el conflicto en efecto se resuelva. Si a la pregunta “¿Qué necesidades desea satisfacer?” los miembros de un grupo responden “No sabemos,” es evidente que aún no están preparados para negociar.

Segundo, cada parte debe tener claramente definidas a la o las personas que negociarían en su representación, lo cual también es cierto tanto para una persona individual como para un grupo. La persona individual podría negociar en su propia representación o pedir a otra persona que lo haga por él o ella, y un grupo debe designar a una o más personas como negociadores, que pueden ser miembros del grupo, o externos a él. Como con el caso anterior, si a la pregunta “¿Quién va a negociar por usted(es)?” la respuesta es “No sé,” o “No sabemos,” no estarían organizados para negociar.

Tercero, es esencial que esté definido explícitamente si la persona que se sentará a la mesa negociará con o sin poderes. La diferencia significa que, llegado el momento, pueda decir “Estoy de acuerdo y acepto, con plena autoridad para hacerlo,” con la seguridad de que la persona o el grupo que representa van a honrar su compromiso, o alternativamente tenga que decir, “No tengo autoridad para aceptar, y debo consultar.” En conflictos entre personas individuales, no existe la necesidad de definir poderes si ellas negocian por sí mismas. En conflictos intergrupales, si una de las partes es una monarquía o una dictadura absoluta, y el monarca o el dictador negocia en persona,

tampoco es necesario definir qué poderes lleva a la mesa, pues en cualquier caso tiene plenos poderes para decidir lo que sea. Pero en cualquier otro caso -en conflictos entre personas si éstas designaron a alguna otra para que negocie por ellas, o en conflictos intergrupales si van a negociar figuras de autoridad que, siéndolo, no tienes poderes absolutos dentro del grupo -el presidente de la república, el primer ministro del reino, el gerente de la empresa—o un negociador designado —una embajadora, una supervisora departamental o un negociador profesional contratado para ese efecto—es imprescindible definir si esa persona negociará con poderes totales, es decir en condición de plenipotenciaria, o si deberá consultar antes de asumir compromisos definitivos, modalidad que en el antiguo lenguaje de la diplomacia se describe como negociación *ad referendum*.

Cuarto, es necesario que estén claramente definidas las líneas de autoridad (quiénes deciden) y los procedimientos de decisión (cómo se deciden) la designación de negociadores, la definición de si tienen o no plenos poderes en la mesa de negociación y la aceptación definitiva de los términos de cualquier acuerdo al que se pudiese llegar. La falta de líneas claras de autoridad puede resultar si, por ejemplo, la polarización grupal al interior de una o más de las partes en conflicto lleva a que existan autoridades rivales, como fue el caso durante muchos años mientras Yasser Arafat y George Habash se disputaban la dirigencia del pueblo palestino. La falta de procedimientos claros puede darse si, por ejemplo, no está claro si el congreso de un país debe o no ratificar un acuerdo internacional para que éste entre en vigencia, lo cual puede a su vez llevar a que no quede claro si ese país en efecto ha asumido, y está obligado por, un acuerdo suscrito por un representante oficial suyo.

Entre las partes

Los aspectos que como mínimo deben estar claros entre las partes para que pueda decirse que están “organizadas para negociar” incluyen: qué partes deben intervenir, el lugar donde se negociará, los

tiempos de la negociación, si negociarán con o sin el apoyo de una tercera parte y, caso afirmativo, con el apoyo de qué tercera parte.

Decidir qué partes deben intervenir parecería, en principio, fácil de definir. Sin embargo, con frecuencia resulta difícil, y a veces extremadamente difícil, principalmente a causa de la transformación “de pocos a muchos” que vimos en el capítulo 4, en virtud de la cual partes adicionales a las originales se involucran en un conflicto. Cuando se llega a la posibilidad de buscar una resolución negociada, se tiene que decidir si todas las partes que se han involucrado de un lado o del otro deban también participar en la negociación. Un clásico ejemplo de cuán difícil puede resultar la decisión de quiénes deban participar en una negociación se dió luego de la firma del armisticio de la Guerra de Corea firmado en 1951, que fue seguida de interminables discusiones acerca de si las negociaciones deberían ser entre solo las dos Coreas, o si también deberían sentarse a la mesa uno o más de los aliados de la una y la otra, incluidos Estados Unidos, la república Popular de China y la Unión Soviética. Este problema ha sido descrito como “el problema de la forma de la mesa.” Como nunca se ha resuelto, las dos Coreas siguen formalmente en guerra, casi 60 años más tarde, porque nunca se ha llegado a la firma de un tratado formal de paz.

En cuanto al lugar apropiado para una negociación, es ampliamente aceptado el criterio que ésta debe llevarse a cabo, en la medida de lo posible, en un denominado “sitio neutral”, que típicamente no es el “sitio” —el país, la ciudad, el barrio, la oficina— de ninguna de las partes.

El tema de los tiempos tiene dos subcomponentes. El primero se refiere a cuándo se va a iniciar la negociación, que en general debe decidirse en función de que las partes —y la tercera parte si está interviniendo alguna— estén razonablemente persuadidas que están satisfechas las condiciones que acá están siendo presentadas. El segundo se refiere a si fijar o no un tiempo límite dentro del cual se pretende concluir la negociación. Salvo la excepción que se describirá en el capítulo 17 en relación con la intervención de terceras partes para

apoyar procesos de negociación, existe muy amplio acuerdo entre expertos en el tema que la fijación *a priori* de límites de tiempo para completar una negociación es altamente inconveniente, porque pone una presión innecesaria y artificial sobre las personas que están actuando en la mesa que puede llevarles a cometer varios errores de negociación y, en el extremo, a aceptar lo inaceptable simplemente por cumplir con el plazo.

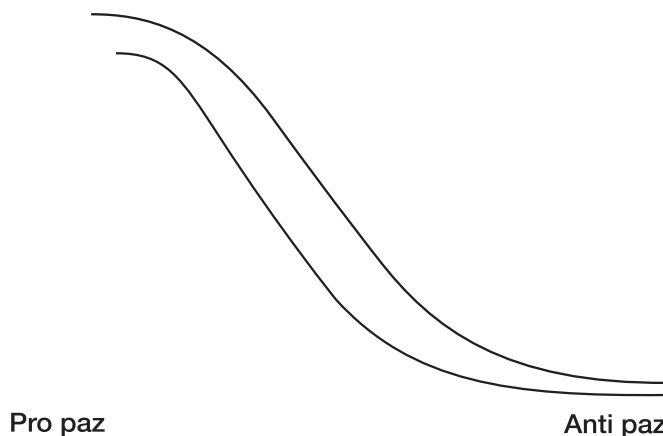
La decisión de si negociar con o sin el apoyo de una tercera parte depende de varios factores incluidos el nivel de confianza entre las partes, cuán efectiva sienten que es la comunicación entre ellas, y cuán seguras se sienten respecto de sus habilidades negociadoras o las de sus representantes. La decisión en consecuencia está vinculada al tema de la existencia o no de un real compromiso con la búsqueda de una resolución negociada, que veremos más adelante.

Si las partes deciden que prefieren contar con el apoyo de una tercera parte, entonces también deben escoger una de común acuerdo para estar organizadas para negociar. Esa selección es típicamente más fácil en tanto es hecha entre posibles terceros totalmente independientes de las partes, y de reconocida imparcialidad y reconocido prestigio profesional. Al contrario, en tanto una de las partes en, por ejemplo, una pelea de pareja insiste que la tercera parte debe ser su mamá (es decir, la suegra de la otra parte), la probabilidad de que puedan ponerse de acuerdo en la selección de tercera parte es más baja.

Definición común de los problemas a resolver

A efectos de ilustrar esta segunda condición planteada por Harold Saunders para que tenga sentido que las partes en conflicto se sienten a negociar, regresemos a las distribuciones de actitudes hacia la paz con la otra parte de israelíes y palestinos alrededor de 1950 que vimos en la Figura 12.1 y volvemos a presentar en la Figura 13.6 a continuación.

Figura 13.6
Actitudes extremas en contra de la paz con la otra parte

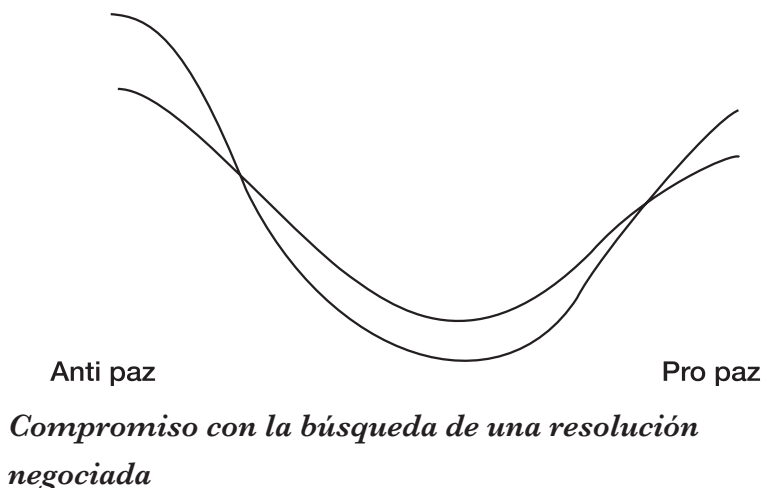


En ese momento, la vasta mayoría de israelíes consideraba que el problema con los palestinos era la sola presencia de estos en el Estado de Israel, y la vasta mayoría de palestinos consideraba que el problema era más bien el hecho de que habían retornado judíos europeos a los territorios que los palestinos venían ocupando desde hacía siglos. No tenían una definición común de la naturaleza del problema y, en consecuencia, no tenían nada de qué negociar.

Poco a poco, a medida que ha comenzado a darse la evolución en las distribuciones de actitudes hacia la presencia de facciones moderadas y facciones pro paz en ambos grupos que reproducimos en la Figura 13.7, un creciente número de miembros de ambos grupos ha comenzado a pensar que el problema es definir cómo van a cohabitar los dos pueblos en el reducido territorio que cada lado considera suyo. Ése es un “problema definido en común” respecto del cual tiene sentido, según la segunda condición planteada por Harold Saunders, que las partes traten de encontrar una resolución negociada. Como debe ser evidente, tal definición común es

uno de los resultados que más razonablemente puede esperarse de un proceso de prenegociación.

Figura 13.7
Actitudes polarizadas, con facciones a favor
y en contra de la paz con la otra parte



De las tres condiciones que plantea Harold Saunders, ésta es la más crítica, y es importante resaltar dos puntos en relación con ella.

Primero, el término “*compromiso*”, que recoge una profunda convicción, atada a elementos cognitivos incluidos los principios y los valores y, además, a importantes elementos afectivos y actitudinales. En toda relación humana, un compromiso es diferente y mucho más profundo que, por ejemplo, el deseo o la voluntad de intentar algún proceso —una negociación, por ejemplo— que puede ser abandonado ante el primer tropiezo.

Segundo, el término “*búsqueda*”: es importante reconocer que las partes no tienen que comprometerse a *llegar* a un acuerdo negociado, pues si ése fuese su compromiso, significaría aceptar la posibilidad de someterse incluso a condiciones que no satisfacen sus necesidades

e intereses, es decir, aceptar la posibilidad de no resolver el conflicto para cumplir con el compromiso de llegar a un acuerdo.

Las partes pueden estar organizadas para negociar y tener una definición común del o de los problemas, pero si no está satisfecha esta tercera condición -el compromiso de buscar una resolución negociada que se mantendrá no importa cuán difícil o frustrante pueda ponerse la negociación—no tiene sentido que ésta se inicie.

Al igual que la definición común de problemas a ser resueltos, el compromiso al que se refiere esta sección es otro de los resultados que razonablemente pueden ser esperados de una prenegociación.