

# CÓMO ESTROPEAR UNA NEGOCIACIÓN

**Una cosa es cierta al hacer el balance de lo ocurrido entre la promulgación de la llamada “Ley de la Selva” y la reciente derogación de los decretos cuestionados en el Congreso: que hemos regalado al mundo una clase perfecta sobre cómo llevar una negociación de la peor forma posible. Ojo, no es fácil, aquí te enseñamos cómo se hace...**

**\***

**POR:**

**IVAN ORMAECHEA CHOQUE<sup>1</sup>**

**ILUSTRACIONES:**

**LUCHO CHUMPITAZI**

<sup>1</sup> Presidente del Consejo Directivo de ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos. Master of Arts por la Syracuse University en Resolución de Conflictos. Profesor Ordinario de la PUCP. Consultor internacional, investigador, analista y capacitador en prevención y transformación de conflictos. [iormachea@prodialogo.org](mailto:iormachea@prodialogo.org) / [www.prodialogo.org](http://www.prodialogo.org) / [www.prodialogo.blogspot.com](http://www.prodialogo.blogspot.com)

## CONFUNDE NEGOCIACIÓN Y DIÁLOGO.

Estos términos se usan intercambiamente cuando en realidad se trata de cosas totalmente distintas. La finalidad de un proceso de diálogo es mejorar la comunicación y generar mayor confianza, mientras que en la negociación se busca llegar a algún acuerdo dando solución a un problema o conflicto. Ambos mecanismos no son excluyentes y pueden complementarse. Lo que se mantuvo entre el gobierno y la AIDSESP fue algo confuso parecido a una negociación. Aunque se le denominó diálogo no se generaron mayores condiciones para mejorar la comunicación ni la confianza entre las partes.



## COMUNICA LO QUE TE DÉ LA GANA COMO TE DÉ LA GANA.

No basta con negociar con aquel que se sienta en la mesa de negociación y se denomina contraparte, es necesario que verifiques si tu interlocutor realmente representa a los grupos que dice representar y acordar el procedimiento para informar a las bases y a la opinión pública sobre el proceso de negociación. En esta negociación frustrada, hubo un exceso de concentración en la interlocución de una sola organización de pueblos amazónicos, AIDSESP, y se permitió la mala comunicación y des-



información en las bases. De otro lado, la información sobre el estado de la negociación era a menudo contradictoria. No hubo un acuerdo sobre el mecanismo para informar al público.



## NO TE PREPARES, MÁS BIEN IMPROVISA.

¿Basta con convocar a la otra parte para impulsar un proceso de diálogo o de negociación? Hasta el texto *NEGOCIACIÓN PARA DUMMIES* (Donaldson, 2006) deja en claro que la improvisación tiene un alto costo. En principio, para negociar se requiere conocer cómo funciona la negociación y prepararse para ella. La preparación exige realizar un análisis, poniéndose también en el lugar de la otra parte, sin descuidar el diseño de un buen proceso, con principios a seguir, plazos, agenda, logística, cronograma, etc. Claro está, mejor si te matriculas por lo menos en algún curso. De lo que pudimos ver, gobernó la improvisación.



## ASUME QUE TODOS PIENSAN IGUAL.

Cuando negocias en representación de una organización debes hacerlo con otras facciones internas que, a su vez, deben estar comprometidas con una misma estrategia de negociación. El Gobierno no consensuó la estrategia sobre la derogación del decreto legislativo 1090 o "Ley de la Selva", es más, uno de los congresistas del oficialismo logró que el Congreso vote por la no derogación de la norma el 4 de junio. Druckman y Ormachea (en *NEGOCIACIÓN: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA*, 2003) afirman que al negociar los representantes de organizaciones experimentan la sensación de un sandwich: tienen la presión constante de la contraparte (arriba) y de las fuerzas internas que representan (abajo).



**CIÉRRATE EN TU POSICIÓN Y NO IDENTIFIQUES TUS INTERESES NI NECESIDADES.**

Los profes harvarianos Roger Fisher y William Ury (ver el clásico ¡Sí!... DE ACUERDO de 1981) se quedarían horrorizados con esta idea. Si quieres que una negociación se vuelva posicional, confrontacional, de suma cero, ganador-perdedor, esté permeada por amenazas, mentiras, engaños, medidas de fuerza y el deseo de ganarle al otro (es decir, lo que pasó en este caso), todo lo que necesitas es exigir todo y no conceder nada. En otras palabras que el otro sea suficientemente débil o tonto para aceptar todo lo que demandas. Ojo, las negociaciones pueden ser constructivas y colaborativas el día de hoy, hay mucha bibliografía y cursos con este enfoque en el mercado. Exigir la derogación de todas las normas u oponerse a ello a rajatabla es un ejemplo de una negociación posicional cuando deberían preguntarse por qué es importante que se deroguen o no las normas con el fin de identificar cuáles son los intereses y necesidades subyacentes.

**NO LE DES INFORMACIÓN A LA CONTRAPARTE, GUÁRDATELA.**

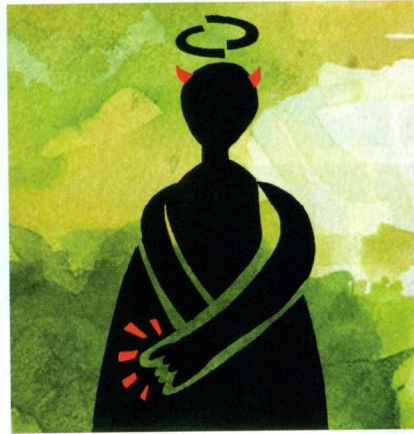
Es increíble pero si las partes se cierran en sus posiciones y eso es lo único que transmiten a su contraparte, es imposible que la negociación tenga progreso. Es imprescindible intercambiar mayor información. Recuerdo que cuando Yehude Simons se dirigía a los medios y señalaba que le había pedido en numerosas oportunidades a las organizaciones amazónicas que le digan qué partes de los decretos legislativos no les gustaban, obtenía como respuesta nuevamente que querían la derogación de las normas. Phillip Gulliver en su texto DISPUTES & NEGOTIATIONS (1979) afirma que el intercambio de información es a la negociación lo que la gasolina es para un auto. Sin ello no avanza.





### USA LA ESTRATEGIA DE LA MECEDORA.

No hay nada más contraproducente para un proceso de negociación que sentir que no nos lleva a nada, que el tiempo pasa y los resultados son frustrantes. Como dijo Fred Iklé hace 31 años (ver CÓMO NEGOCIAN LAS NACIONES) en algunas ocasiones se negocia no para explorar posibles acuerdos sino para no llegar a ellos y obtener alguna otra ventaja, como sacar información o ganar tiempo para aplicar otra estrategia que beneficie únicamente a una parte.



### ANTE EL FRACASO DE LA NEGOCIACIÓN USA LA PEOR ALTERNATIVA QUE PUEDES.

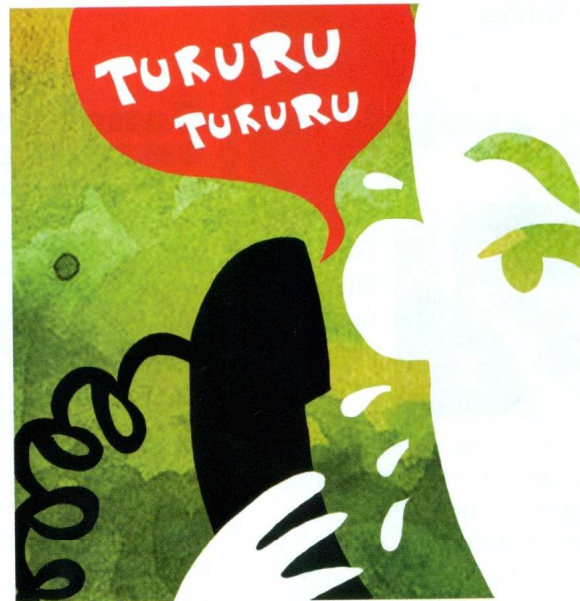
Si bien puede ser discutible, la intervención policial de Bagua se precipitó ante el no avance de la negociación y en una operación confusa se logró el resultado: la apertura de la carretera; pero también

muerdos, heridos, daños materiales y la exacerbación del conflicto a escala mayor. La pregunta que habría que formularse es: ¿Era esa la mejor alternativa ante el fracaso de la negociaciones? Otras dos preguntas a modo de hipótesis quedan pendientes: ¿Los actores estaban promoviendo un proceso de negociación tan improductivo como para organizar algún plan subalterno, sea la acción policial o provocar al gobierno para que patee el tablero? O es que ¿ante la falta de avance de la negociación resultaba legítimo hacer uso de la fuerza policial? Los grupos amazónicos parecen haber entendido que se trataba de la primera hipótesis (es decir, que la negociación solo pretendía ganar tiempo para una intervención policial violenta), es por eso que tuvimos la desbordada reacción que trajo como consecuencia la muerte de policías y mayor rigidez en la posición de los amazónicos.



### NO SEAS TONTO, LA BUENA FE NO EXISTE.

Parece ser el principio utilizado en este “proceso de diálogo”. Hablar de diálogo o negociación mientras se mantiene el paro, se bloquean carreteras, se llama a la insurgencia, se decreta el estado de emergencia y se ordena la captura de los líderes amazónicos resulta siendo un oxímoron. No hay un proceso de negociación o diálogo que funcione si no existe buena fe y la mayor disposición para buscar una solución que beneficie a todos.



### CUANDO LA NEGOCIACIÓN NO AVANZA NO RECURRAS A TERCEROS, ÉSTOS SIMPLEMENTE NO EXISTEN.

Si esto fuera verdad no existirían mediadores, ni conciliadores, ni facilitadores, ni árbitros, ni se hubiera logrado la mayoría de acuerdos de paz en el mundo. Lo ideal es que los protagonistas de un problema o conflicto sean los que directamente resuelvan sus problemas, pero si esto no es factible y tienen la voluntad de resolver las cosas, lo mejor es llamar inmediatamente a un tercero que los ayude a buscar la mejor salida a su entuerto. En este caso hubo más bien tuerdos que no avizoraron que era el momento de poner un aviso que diga: “Se necesita mediador”. \*

