



SICA
Sistema de la Integración
Centroamericana

Mediación alternativa de conflictos

Documento desarrollado en el marco del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales

Mediación alternativa de conflictos

Artículos por:

Iria Briceño Álvarez
Carold Lezama Araya
Ana María Rojas Jiménez
Erick Méndez Monge
Gaudy Calvo Valerio
Heidy Jiménez Sandoval
Henry Chaves Quiel
Jorge Yohel Ocaña Solano
Calixto Huanca Cárdenas



Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad exclusiva de su autor, por lo que no representa la postura del Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Diciembre, 2022
San José, Costa Rica

Ficha *Catálográfica*

351.9

M489m Mediación Alternativa de Conflictos / compilador Instituto Centroamericano de Administración Pública – San José, C.R.: ICAP, 2022.
137 p. – (Cuadernos Centroamericanos del ICAP; 39).

ISBN: 978-9977-20-156-6

1- ARREGLO DE CONFLICTO 2- GESTIÓN ADMINISTRATIVA
3- MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA
4- COSTA RICA

I Título II Serie

Consejo Editorial del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)

Osvaldo De La Guardia Boyd

Dirección Ejecutiva, ICAP.

Heilen Díaz Gutiérrez

Dirección de la Unidad Especializada en Gestión del Conocimiento y Publicaciones.

Jean-Paul Vargas Céspedes

Dirección del Laboratorio de Innovación y Desarrollo sostenible.

María José Elizondo Solís

Gestora Académica, Unidad Especializada en Gestión del Conocimiento y Publicaciones.

Equipo de Apoyo del Programa Editorial

Andy Prado Guadamuz

Responsable del Centro de Recursos de Información para los Aprendizajes (CRIA).

Sofía Herrera Cubillo

Responsable de la Unidad de Comunicación.

Diagramación y línea gráfica

Marvin Lima Álvarez

Unidad de Gestión de Tecnologías de la Información.

María Moraga Vanegas

Pasante Centro de Recursos de Información para los Aprendizajes (CRIA).

Coordinación del Programa Editorial

Valeria Calvo Chaves

Centro de Recursos de Información para los Aprendizajes (CRIA).

Marcela Sandí Meléndez,

Asistente, Centro de Recursos de Información para los Aprendizajes (CRIA)

Acerca del *cuaderno*

- Los Cuadernos Centroamericanos del ICAP están abiertos a todas las corrientes del pensamiento administrativo y público que aboga por el desarrollo de la disciplina de la Administración Pública y de la Integración Regional en Centroamérica.
- Esta publicación es editada cada tres meses, por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, organismo intergubernamental y de la Integración al servicio de la región centroamericana con sede en San José, Costa Rica.
- Los artículos que publica son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y no traducen necesariamente el pensamiento del ICAP.
- Los Cuadernos permiten la reproducción parcial o total de sus trabajos a condición de que se mencione la fuente.
- Este producto ha sido publicado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, en el mes de Diciembre del 2022, en San José, Costa Rica.

Esta es una publicación del Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, en el Marco de su Política Editorial. Puede revisar otras publicaciones del Programa Editorial en nuestra página web: <https://icap.ac.cr/publicaciones3/>



(506) 86909583



<https://www.facebook.com/ICAP1954>



https://twitter.com/icap_1954

Tabla de *contenido*

Glosario.....	9
Prólogo.....	11
Artículos.....	
Artículo 1	
La negociación como medio para la resolución alternativa de conflictos ...	18
Artículo 2	
Paz, Conflicto y Negociación: Un acercamiento al contexto vinculante de la resolución pacífica de conflictos.....	32
Artículo 3	
Negociación en el Sector Salud.....	45
Artículo 4	
Conflicto Costa Rica-México sobre importación de aguacate de la clase Hass	57
Artículo 5	
Experiencia de Costa Rica en la Organización Mundial de la Salud (OMS) Abordaje Global del Envenenamiento Ofídico	70
Artículo 6	
4ta revolución industrial: Consideraciones ante el empleo de los datos masivos, minería de datos e inteligencia artificial en negociaciones.....	88
Artículo 7	
Negociación aplicada: La gestión de la administración pública como negociador obligado.....	103
Artículo 8	
Persuasión e Influencia, Ex Canciller Federal Angela Merkel.....	118
Artículo 9	
Ventajas del conocimiento: Éxito y condiciones de la negociación.....	129

GLOSARIO



Glosario

TÉRMINO	CONCEPTO
Administración pública	Conjunto de organismos de gobierno de una nación.
Conflictos	Problema, cuestión, materia de discusión.
Datos	Información sobre algo concreto que permite su conocimiento exacto o sirve para deducir las consecuencias derivadas de un hecho.
Envenenamiento Ofídico	Causado por mordedura de serpientes que poseen e inoculan sustancias tóxicas que lesionan los tejidos y provocan alteraciones fisiopatológicas.
Inteligencia artificial	Disciplina científica que se ocupa de crear programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el aprendizaje o el razonamiento lógico.
Negociación	Suele tener como objetivo el resolver las diferencias entre las partes implicadas y generar una posición ventajosa para los intereses de ambas. Esta acción no solo se da en los negocios, sino también en situaciones cotidianas.
Minería de datos	Es el proceso de analizar los datos desde diferentes perspectivas y resumiéndolos en información útil - información que se puede utilizar para aumentar los ingresos, reducir los costos, o ambas cosas.
Resolución alternativa	Se refiere a cualquier medio de resolver una disputa sin ir a juicio. Las formas más comunes de solución alternativa de controversias (ADR) son el arbitraje y la mediación.

PRÓLOGO

PROLOGO



Prólogo

Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos han sido objeto de análisis y estudio científico durante décadas, generando con ello espacios importantes para alcanzar componentes jurídicos, políticos, económicos y sociales, de índole local para los Estados y sus regulaciones, así como internacionalmente para alcanzar acuerdos de trascendencia global. Las distintas modalidades que estos mecanismos han desarrollado, inician por establecer con claridad una serie de elementos, especialmente aquellos relacionados a los procesos de conflictividad, su origen, los actores y su grado de participación. Para ello, es necesario establecer parámetros de fiabilidad para tener certeza del abordaje de los procesos, sus estrategias y los escenarios que la prospectiva permita determinar para asegurar un resultado que evite agravar el problema, y si fuere posible, solucionarlo.

Surge entonces como primer elemento a considerar la denominada Teoría del Conflicto, la cual ineludiblemente debe entenderse como la identificación lisa y plena de la existencia de un problema, su nivel de escalamiento, los efectos que está produciendo o podría producir, y sus participantes, que pueden ser directos e indirectos. El sólo reconocimiento de la existencia de esta teoría, afronta la necesidad ampliamente conocida de examinar estratégicamente las debilidades y fortalezas dentro de las causas identificadas del conflicto, y con ello poder generar un imaginario de razonabilidad y lógica sobre el problema. Pero identificar estos componentes no es suficiente para avanzar a una siguiente etapa. Es un punto de partida solamente, que además deberá incluir una evaluación de riesgos permeando en un identificativo de la gravedad del problema, así como sus consecuencias.

Adicionalmente, el pleno conocimiento de quienes participan y su respectiva responsabilidad.

Las distintas variables identificadas durante el análisis de la teoría del conflicto, automáticamente fundan alternativas de solución, aunque aún sea muy pronto para presentarla, a pesar de lo sencillo que pueda parecer y que en múltiples oportunidades confunde a los actores, dejando posteriormente una situación más incómoda y con más resistencia de la que originalmente se tenía. Así entonces, las variables del conflicto deben abordarse con certeza y con rigurosa disciplina de procedimiento, para que sus alcances permitan visualizar todas las condiciones de viabilidad para la o las soluciones, ya sean parciales o totales. La causa u origen del problema entonces, está asociada regularmente a estos dos parámetros indicados: los participantes del conflicto y las condiciones del mismo. Si ambos están identificados, escalonados y analizados en su grado de responsabilidad y efectos, se puede avanzar a una segunda etapa del proceso del mecanismo, con gran nivel de posibilidad para encontrar una solución.

De esa cuenta que el flujo de la problemática avanza hacia encontrar un proceso lógico, analítico y consensuado internamente sobre la resolución del conflicto, así como la determinación de la forma o viabilidad de procedimiento más oportuna, pudiendo escoger entre las técnicas ya reconocidas de la mediación, la conciliación o el arbitraje, tanto de derecho como de equidad. Todas estas técnicas encierran dentro de su naturaleza, la estrategia formal de la negociación, instrumento vital para lograr los resultados esperados dentro del conflicto y que el flujo de la problemática refleja con inmediatez

al momento de fijar la prospectiva de soluciones previamente explicadas. Así el flujo requiere que el análisis propio del problema incluya estos mecanismos definidos formalmente, y las capacidades inmediatas para su implementación, toda vez que los tres tipos ya mencionados, tienen diferencias en cuanto a su proceso, el perfil de sus interlocutores y el resultado esperado.

Este último concepto es vital para explicar la importancia del flujo de la problemática, en esencia porque las fuentes determinadas, y que se encuadran a partir del diagnóstico de la situación transformada en conflicto, incluyen indicadores como el entorno del problema (coyuntura social, política, económica o de cualquier otra índole), así como de las condiciones del proceso (seguridad, comodidad o flexibilidad). También en estos factores hay que considerar la temporalidad del conflicto, es decir, la historia del mismo, su duración y el momento efectivo del intento de solución, así como la temporalidad de los resultados (mediatos o de larga data). También deben considerarse los dos últimos factores de involucramiento, los cuáles son indispensables para alcanzar cualquier mecanismo propuesto: los participantes del proceso (no del conflicto, aunque podrían erróneamente ser los mismos), así como los intereses de las partes en su mayor escala de efectividad, que los hace retornar inequívocamente a las causas que originaron la problemática.

Estas condiciones o factores del flujo de la problemática, que como ya se indicó generan en automático la reflexión para lograr una serie de propuestas de solución, deben ser analizadas con cautela al momento de producirse el proceso de resolución del conflicto, principalmente con la estrategia de la negociación, para incluir en ella el impacto que puede establecer el resultado en las partes, sus intereses y lo más importante,

avenir estos intereses en la solución del problema. Esta es la última etapa del flujo de la problemática al materializar formalmente la solución mediante la medición del impacto que puede producirse, sobre los sujetos participantes o actores directos e indirectos, y especialmente sobre sus intereses. El denominado planteamiento de salida, que se reconoce como estrategia para la negociación de estos conflictos, y el uso de los mecanismos de solución alternativa a un escenario judicial, es el que debe imperar en todo momento para lograr alcanzar un impacto conclusivo.

El planteamiento de salida, tal y como se le conoce, es la forma reflexiva, razonada y lógica que cada participante asocia en los tres componentes del proceso: problema, solución e intereses. De esa cuenta que desde que se identifica plenamente el problema, se cree saber cuál es la solución al mismo (desde la óptica de cada sujeto), y que ésta conteste con sus intereses, o al menos con la mayoría de estos. Para ello entonces, se requiere que la negociación que se esté planificando incluya la propuesta de la herramienta técnica para ser utilizada, ya sea mediación, conciliación o un arbitraje. Las primeras dos, utilizando métodos similares y muy efectivos, además de minimizar los tiempos y los costos para los participantes de un juicio legal, aún y cuando éste sea sumario. El arbitraje, cuenta con más posibilidades de éxito de una conclusión equitativa y jurídica, pero también demora mucho tiempo y los costos podrían ser objeto también de conflictividad, si el problema original no amerita el gasto.

Para efectos de los mecanismos alternativos para la resolución de conflictos, la mediación y la conciliación se convierten en los dos principales estamentos de la negociación basada en intereses, y que daría fundamento para ser aplicados en todo momento, ante cualquier

situación o conflicto, siempre y cuando se sigan los procedimientos específicos y no se confundan entre sí, o bien generen expectativas distintas a lo que una realidad o coyuntura presenten (pero para eso ya se hizo referencia a la importancia de un buen diagnóstico o análisis de la situación que originó el problema).

La resolución de conflictos en sus dos variables previamente indicadas, e inclusive en el arbitraje, puede tener dos momentos específicos e identificados: un momento preventivo u otro resolutivo. Estos conceptos podrían dar un mensaje de tener un fundamento distinto, pero en realidad se trata solamente de la forma en que se obligan a ser aplicados, ya sea previamente a cualquier conflicto, para lo cual se emiten disposiciones o suscriben contratos, o bien posteriormente a la aparición del problema, que servirá para su solución inmediata. Ambas etapas, una previa y la otra reactiva, persiguen los mismos resultados, es decir, el abordaje de la mediación o la conciliación para un determinado problema.

Es meritorio indicar, que la formación académica y práctica contemporánea de juristas, mediadores y conciliadores, ha incluido la búsqueda de acciones preventivas, durante las negociaciones comerciales, sociales, políticas, económicas, y un largo etcétera, puesto que permiten asegurar que las partes participantes se comprometan y responsabilicen a seguir los procedimientos alternativos de solución de controversias o conflictos, y así evitar que problemas que puedan alcanzar soluciones sencillas, escalen de nivel hasta llegar a crisis de conflictividad, o bien se decanten por un proceso judicial extenso, oneroso y sin garantías efectivas de alcanzar una solución que beneficie a las partes.

En ese contexto también merece especial relevancia los distintos

mecanismos que en el ámbito internacional se han implementado desde el siglo pasado, con la aprobación de instrumentos internacionales de naturaleza transnacional, es decir, que bajo la tutela de la Organización de Naciones Unidas -ONU- se acordaron por casi la totalidad de los países que la integran, lo que la hace una norma de aplicación obligatoria para los más de 190 países reconocidos en el mundo. Por ello, y a manera de ejemplificar la importancia que han tenido estos mecanismos de resolución alternativa de conflictos, incluyendo en el foro geopolítico o geoestratégico, se mencionan que al igual que las personas individuales, los Estados también enfrentan problemas entre ellos como parte de sus relaciones internacionales, y requieren en múltiples oportunidades, la aplicación de estos mecanismos para evitar llegar a procesos judiciales en tribunales internacionales, e inclusive evitar el riesgo de un conflicto armado.

Internacionalmente entonces, las concepciones de negociación, conciliación o mediación son implementadas periódicamente, en distintos tipos de conflictos y bajo el entendimiento efectivo de los Estados y sus representantes. Para ello, la legislación internacional ha incluido la posibilidad de las denominadas soluciones internacionales, dentro de las que destacan las soluciones amistosas, las soluciones pacíficas y las soluciones políticas. Estos tres tipos de solución facilitan el contexto internacional al lograr la intermediación y negociación, con efectos de conciliar o mediar en conflictos entre Estados, por circunstancias similares a las de los conflictos nacionales o locales, es decir, problemas con génesis económica, social, cultural, política, económica y en general de cualquier otra índole. En este contexto, los principios del respeto mutuo, la soberanía de los Estados y el denominado Comitas Gentium¹, que

1 Frase en latín que significa la cortesía internacional.

fundamenta el derecho diplomático, hacen posible de forma exitosa estos procesos, en la mayoría de los casos.

Retomando las ideas sobre el proceso, la estrategia y el resultado de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos, y con vísperas de haber presentado exitosamente como el mundo ha logrado minimizar la conflictividad internacional mediante su utilización, es posible abordar algunas características que tiene que alcanzar el proceso de conciliación o mediación respectivo, luego de haber ya determinado con claridad el problema, haber razonado prospectivamente su solución, y con ello satisfecho sus intereses. En primera instancia debe manifestarse que estos procedimientos a todo nivel conllevan un requisito sine qua non²: la voluntad de participar en ellos y en alcanzar un acuerdo, parcial o total, pero con la disposición y voluntariedad garantizada. Toda persona individual o jurídica, directamente involucrada o representando a una persona o institución debe tener certeza de querer alcanzar un acuerdo, aún y cuando sus posiciones e intereses sean variados y contrarios a los otros.

El proceso entonces debe necesariamente ser planificado bajo parámetros estratégicos y vinculantes a la solución idónea, que satisfaga primariamente los intereses de cada parte, creando con ello las siguientes condiciones:

- Manifestación clara de intereses-oferta- (estrategia incluida).
- Tolerancia en la expresión de ideas (no aceptación).
- Versatilidad para entender y sugerir acuerdos (concesiones).
- Capacidad de modificación propia de sus posiciones.

Al momento de contar con un diagnóstico del problema definido, con su propio diseño de fluidez, así como la ruta estratégica a seguir, las ofertas de resolución de conflictos deben presentarse sin mayor contingencia, esperando que las mismas sean reconocidas por la o las contrapartes. Como parte del proceso, todas las ideas o propuestas (ofertas) son bienvenidas, y que por más compleja o sencilla que parezcan, debe existir una etapa de tolerancia para escucharlas. En esta etapa se introducen las concesiones, que son la aceptación, parcial o total, de las peticiones que hacen quienes están negociando y desean alcanzar un acuerdo de fin a la conflictividad. Las concesiones son el requisito previo a alcanzar un acuerdo, y sustentan además de la retórica de una argumentación efectiva, un convencimiento eficaz de los intereses de cada contraparte. Esta acción es conocida como persuasión, y simboliza la forma adecuada para llegar a finiquitar los problemas y aceptar las propuestas recibidas o presentadas.

Como ya se indicó, la estrategia de negociación permite identificar desde las condiciones del problema, los sujetos que participan en ella, y los procedimientos que se utilizan para solucionarlo. En ese sentido, los procesos de mediación y conciliación son similares, en cuanto a su objetivo, pero distintos en cuanto a su forma de interacción con las partes. En ambas, se requiere de un tercero, de buena fe o bajo contrato, que se obligue también a llenar un perfil que involucra la objetividad, la celeridad y la paciencia en todo sentido de la palabra. Cumplen otros requisitos un perfil más desarrollado, pero en esencial se requiere de los ya indicados.

En la mediación, la persona llevará las propuestas de una parte hacia otra, sin hacerlas propias o generar nuevas, sino como forma de expresión más inteligible, para todos los participantes.

Eso permite que se eviten los mensajes confusos o de situaciones incómodas, pero especialmente para entender cada uno de los intereses de las partes, reiterando que, sin caer en el error de hacerlas propias, sino solamente con el propósito de que se alcance un acuerdo, con base en explicaciones fundamentadas y cimentadas en la lógica y la razón (premisas de la negociación). Deberá lograr que las partes, por si solas, puedan llegar a un acuerdo efectivo, tomando como base sus intereses y las propuestas presentadas.

En los procesos de conciliación, el perfil del tercero es muy similar, aunque la pequeña o grande diferencia, recae en que el tercero debe tener dos competencias muy particulares (lo cual hace que sea más complicado de encontrar a la persona idónea). La primera, el conocimiento del problema o la temática que la envuelve. Es decir, el conciliador debe ser si no un experto, un conoedor importante de la situación. Y la segunda, es que debe ser creativo. Al conciliador, contrario a lo que se le solicita al mediador, puede y debe generar propuestas alternativas para llegar a las soluciones que el conflicto amerite, y para ello hace gala no sólo de su conocimiento, sino de sus fuentes creativas para proponer, a ambas partes por igual, y sin perder esa objetividad requerida de un tercero, soluciones que impacten de igual manera.

Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos son esenciales para cualquier persona individual o jurídica que comprende que toda relación, internacional, profesional, personal, comercial, social u otro de similares características, encuentra situaciones que pueden llevar a

problemas, e inclusive conflictos, pero que, con la voluntad y convicción de resolverlos, pueden llegarse a acuerdos equitativos, justos y dentro de los intereses de quienes participan en los mismos.

Deseo felicitar al Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP-, por la realización de la presente recopilación, la cual recoge publicaciones académicas de alta calidad, como un aporte académico y formativo para la región, y que incluye dentro de las propias experiencias de sus autores, las formas en que los conflictos pueden resolverse de forma pacífica, articulada y voluntaria. Asimismo, agradezco a todos los participantes, el alto honor que me conceden con presentar este prólogo, el cual pretende introducir los textos publicados en el marco del Cuaderno Centroamericano sobre mediación alternativa de conflictos.

Guatemala, noviembre de 2022.

Ph.D Jorge Mario Andrino Grotewold
Profesor universitario e investigador académico.



Artículo

1



La negociación como medio para la resolución alternativa de conflictos

Investigadora
Iria Briceño Álvarez

La negociación como medio para la resolución alternativa de conflictos

Investigadora:

Máster Iria Briceño Álvarez¹

ORCID: 0000-0001-7374-8843

Resumen

El presente ensayo tiene como objetivo establecer la estrategia de negociación como una alternativa viable para la resolución alternativa de controversias, así como presentar la conceptualización sobre conflictos en general y en específico los internacionales. La investigación se justifica por cuanto la estrategia de negociación es una de las que más se utiliza cuando se requiere la solución de un problema de cualquier índole, desde los familiares hasta los internacionales, así como son llevadas a cabo por personas sin preparación académica en áreas acordes al derecho, derecho internacional, relaciones internacionales, entre otros, ó bien por equipos de trabajo con una educación y preparación académica formal.

La investigación es documental, basada en el análisis de textos sobre conflictos, conflictos internacionales, resolución alternativa de conflictos, perfil del negociador, la estrategia de negociación en situaciones de conflictos. Entre las principales conclusiones se puede mencionar que los conflictos son intrínsecos al ser humano, sin embargo por medio de estrategias de resolución alternativa se ha logrado llegar a soluciones sin necesidad de llegar a la violencia entre las personas, las empresas, los pueblos, países, entre otros. Es importante, que todo conflicto se deben de agotar todos los medios diplomáticos disponibles para solucionarlo, llegando a acuerdos que beneficien por igual a

todas las partes, evitando a toda costa el enfrentamiento bélico.

Palabras clave:

Conflictos, conflictos internacionales, resolución alternativa de conflictos, negociación, negociadores

Abstract

This essay aims to establish the negotiation strategy as a viable alternative for alternative conflict resolution, as well as to present the conceptualization of conflicts in general and international conflicts specifically. The research is justified because the negotiation strategy is one of the most used when the solution of a problem of any kind is required, from family to international, as well as being carried out by people without academic preparation in areas according to law, international law, international relations, among others, or by work teams with education and formal academic preparation.

The research is documentary, based on the analysis of texts on conflicts, international conflicts, alternative conflict resolution, the negotiator's profile, the negotiation strategy in conflict situations. Among the main conclusions it can be mentioned that conflicts are intrinsic to the human being, however through alternative resolution strategies it has been possible to reach solutions without the need to reach violence between people, companies, peoples, countries,

1. Briceño Álvarez, I. (2022). La negociación como medio para la resolución alternativa de conflictos. En Instituto Centroamericano de Administración Pública (Ed.), Mediación alternativa de conflictos. (pp. 18-28)

among others. It is important that every conflict must exhaust all available diplomatic means to solve it, reaching agreements that equally benefit all parties, avoiding warfare at all costs.

Key words

Conflict, international conflicts, alternative conflict resolution, negotiation, negotiators

Introducción

Las relaciones entre las personas, sea de naturaleza personal o grupal pueden ser de índole familiares, laborales, económicas, políticas, sociales, culturales, religiosas, entre otras y pueden dictar mucho del accionar tanto de las personas como de los pueblos. En muchas ocasiones estas relaciones pueden estar enmarcadas en situaciones problemáticas que hacen necesario intervenir, controlar y conciliar para que la vida en sociedad (a nivel nacional e internacional) se pueda llevar dentro de los objetivos comunes de garantizar la paz y seguridad para todos sus miembros.

En este sentido, es importante mencionar que a través de la historia de la humanidad en todo momento se han presentado una serie de diferencias muchas veces irreconciliables o bien que se tornan tan grandes que ha sido necesario la intervención de mediadores, negociadores, abogados, jueces, entre otros, para poder llegar a acuerdos que brinden soluciones al conflicto original. Para el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (1997) “los conflictos, problemas o contradicciones son parte de la vida en sociedad . Esto quiere decir que es normal que en una sociedad haya conflictos” (p. 9) Lo importante, en ese sentido, son los procesos de conciliación y las soluciones a la que los implicados puedan llegar.

En algunas ocasiones, de acuerdo a la naturaleza del problema se presentan

los conflictos internacionales, los cuales en muchas ocasiones han conllevado el inicio de grandes guerras, como por ejemplo la I y II Guerra Mundial, así como la pérdida de gran cantidad de vidas humanas, antes de que se llegue a un acuerdo que dé por finalizado el conflicto, dejando siempre a uno o varios pueblos como ganadores y otros como perdedores.

Cuando este tipo de conflicto se origina se teme por las consecuencias que se desencadenan, entre las cuales se encuentra la violación de los derechos humanos, como la más frecuente y trascendente. Además del deterioro del medio ambiente, de la fauna y de la flora del área geográfica donde se desarrolle la contienda.

De acuerdo a lo anterior, es primordial establecer fuertes mecanismos de resolución alternativa de conflictos como la estrategia de negociación, la cual puede ofrecer a las partes involucradas en el problema una serie de alternativas que les permita llegar a acuerdos comunes para plantear una solución que los beneficie a todos, presentando alianzas, convenios, estrategias, leyes, entre otros, antes de que se desarrolle un enfrentamiento bélico.

Es por ello, que la resolución alternativa de conflictos tiene diferentes estrategias (como por ejemplo la negociación, buenos oficios, mediación, investigación y conciliación) que pretenden servir para la solución de todo tipo de enfrentamientos, que van desde las disputas familiares, por ejemplo de divorcio o de herencias hasta controversias internacionales por territorios, costumbres, religión, entre otros, buscando siempre que sean a través de medios pacíficos y diplomáticos.

Para iniciar con este estudio bibliográfico se va a estudiar el tema del conflicto dentro de la vida humana en general y cómo influye en la vida en sociedad.

Conflictos

Un conflicto se puede entender como una situación en donde dos o más partes (personas, países, instituciones, entre otros) tienen intereses, necesidades, perspectivas o pensamientos distintos, que les causa diferencias y no pueden resolver con facilidad. Para Rudin Vega (2015) “el conflicto no es ni bueno ni malo, es un momento en la vida de los grupos y de las personas que obliga a tomar decisiones” (p. 3). Es una parte natural de la vida humana. Es inevitable que se experimente, en algún momento, algún tipo de confrontación, ya sea con personas conocidas, familiares o colegas.

Para Guevara Herán (2016):

El conflicto es una situación entre dos o más personas que presentan intereses contrapuestos o de oposición generando malestar y problemas tanto a los involucrados como a otras personas en ocasiones se presentan acciones antagonistas con el propósito de neutralizar o eliminar a la parte rival. (p. 4)

Es así como, desde la antigüedad las personas y las diferentes comunidades aprendieron que para la resolución de conflictos tenían que ser de acuerdo a las decisiones que ellos mismos tomarán, para lo cual utilizaron diferentes métodos, como por ejemplo aplicando la Ley del más fuerte, donde por medio de ésta se decidía que se llevaba a cabo o que no, situación muy parecida a lo que sucede en el reino animal. Esto continuó hasta que las familias se lograron organizar e instauraron la vida en sociedad.

Dentro de las familias se establece el patriarcado, por medio del cual el padre o cabeza de familia decide todo lo que debe de hacer ese grupo familiar, convirtiéndose en una especie

de dueño de todos los integrantes del núcleo. Se crean los consejos de ancianos que probablemente dan origen al establecimiento de grupos de personas destinadas a juzgar las faltas cometidas.

A todo esto, la sociedad tuvo que establecer parámetros, políticas, leyes que regularan el comportamiento social dentro de cada comunidad. De igual forma cuando los pueblos empiezan a comunicarse entre sí y a entablar negocios sociales, así como comerciales se debe de crear legislación internacional. Por tanto, aparece el derecho internacional, se crean convenios, tratados y políticas que regulan las costumbres en estos ámbitos. De igual forma se empiezan a manifestar las diferencias y conflictos entre los pueblos.

Para Coser (1968) el conflicto como tal, es una disputa que se puede dar entre varias personas o países “con el fin no solo de obtener recursos económicos, financieros y sociales sino de perjudicar, dañar o eliminar a la contraparte. Además no solo involucra a un particular sino que puede trascender a un colectivo social, en ese caso se convierte en conflicto social”. Tal y como lo menciona Coser, se puede decir que una situación conflictiva se da cuando se presenta un problema familiar, económico, territorial, religioso, entre otros, que por lo general requiere de una investigación por parte de los que juzgan o median, para poder desarrollar una estrategia de solución y una proyección de los cambios necesarios para variar la disconformidad. Gozaini (1995) menciona que hay autores que “advierten en el conflicto un enfrentamiento globalizado de sectores, donde todo es motivo de pretensiones y resistencias; de ganadores y perdedores” (pp. 24-25).

Para DINARAC (2012) “el conflicto es una forma de crecimiento humano. Un desacuerdo entre dos o más personas

que aprecian de manera diferente una situación y se consideran amenazadas en sus intereses, sus necesidades, sus opiniones o sus valores" (p. 4). Cuando las personas, las empresas, los países, entre otros, se enfrenta a un conflicto, antes de tomar la decisión de qué hacer, es necesario analizar cada uno de los componentes de ese conflicto en particular, con la finalidad de comprender las causas reales que lo originaron y cómo está perjudicando a cada una de las partes involucradas.

Es importante considerar, para ese fin, tres componentes básicos, como los son: las partes involucradas en el conflicto, analizando a profundidad a cada uno para lograr comprender cuál es el papel que juega, cuales son sus conflictos, en qué forma les afecta no solo el problema sino las posibles soluciones a las que se pueda llegar. Así mismo, es prioritario conocer el desarrollo del conflicto, cómo inició el problema y porque se convirtió en conflicto, conocer todas las situaciones que lo provocaron y lograron que se fuera acrecentando día con día. Para esto, hay que hacer un análisis de las causas (intereses, necesidades, opiniones, estilos para hacer las cosas) que provocaron el origen del enfrentamiento.

Para comprender a las partes involucradas en la disputa se debe de considerar el papel que juegan en el desarrollo, primero del problema y luego del conflicto, qué relación tienen en todo el proceso, así como cuál es la relación entre las partes, qué semejanzas y diferencias tienen, si son estas discrepancias las que están afectando la relación o la negociación en sí. De igual manera, es primordial conocer cuál es el nivel de influencia que tiene cada parte, tanto en el área social, económica, política, religiosa, como de otras índoles. A la hora de investigar, es preciso conocer en viva voz la percepción que tiene cada parte sobre la situación que se está desarrollando, conocer cuál es

la percepción de cada uno y cómo lo analizan. Con este análisis se logrará ir conociendo la autoridad de cada parte y las posibles consecuencias tanto de la discusión como de la solución a la misma.

Se considera, que el realizar esta investigación previa, respetando los sentimiento y necesidades expresadas por las partes logra tener una gran influencia en la forma en que se va a desarrollar todo el proceso. Se debe de lograr que el conflicto como tal no se personalice y se logre verlo como un todo, para que la solución beneficie a todas las partes.

Por otro lado, en cuanto al desarrollo del conflicto se debe de tomar en cuenta que es un proceso que se puede manifestar en una forma delicada hasta formas totalmente agresivas, ya sea por una de las partes o por todas, por lo que es importante el proceso de comunicación que se ha venido dando, tomando en cuenta la disposición al trabajo en equipo, a la aceptación de la realidad de todos, al consentimiento de brindar algunas concesiones, entre otras posiciones importantes.

Para conocer profundamente el conflicto es imprescindible llegar a conocer los intereses y las necesidades de los participantes, cuáles son los valores de cada uno. Es fundamental conocer qué procedimiento consideran que es el más factible de llevar a cabo para llegar a una pronta solución. Una vez que se tiene una vista a profundidad de todo el proceso se puede iniciar con el proceso de búsqueda de soluciones, pensando en un proceso de resolución alternativa de conflictos.

Resolución alternativa de conflictos

Según la Conferencia Internacional Anual de Zaragoza (8-10 ene. 2013) la resolución alternativa de conflictos se puede entender como "un término

generalmente utilizado para definir un conjunto de métodos y técnicas que tienen como objetivo la resolución de conflictos sin confrontación y que incluyen la mediación, la negociación y el arbitraje ." (p. 1), son procesos y técnicas aplicadas para encontrar la solución de alguna situación problemática, por medio de la creación de acuerdos entre los involucrados.

En algunas ocasiones, cuando se llevan a cabo estos procesos se requiere o se prefiere la intervención de terceros que vengan a mediar entre los involucrados. Según el Instituto Interamericano de Derechos Humanos (1997), en este tipo de procesos

Las alternativas de solución de conflictos tratan de encontrar maneras creativas y participativas de resolverlos sin recurrir a la violencia. Se acude al Poder Judicial cuando el conflicto no se resuelve por la vía alternativa o se está ante un posible delito penado por la ley.

Sin embargo, aún los procesos ante este poder del Estado están cambiando. Ahora están utilizando formas y procedimientos propios de las vías alternativas como la negociación, las audiencias de conciliación y otras. Todas ellas representan formas participativas de solución de los conflictos. (p. 14)

Para que se llegue a un proceso de resolución alternativa de conflictos se puede recurrir a cuatro métodos: el arbitraje, la conciliación, la mediación y la negociación. En las tres primeras estrategias es necesario contar con la participación de un tercero, imparcial al conflicto, que colabore con la búsqueda de posibles soluciones, mientras que la táctica de la negociación es conducida directamente por las partes involucradas. Para tomar la decisión de cuál se debe de utilizar hay que analizar el nivel que haya alcanzado el conflicto y de la voluntad de las partes involucradas.

Para la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (2011, p. 31), las partes que intervengan en un proceso de resolución alternativa de conflictos debe de tomar en cuenta las siguientes premisas:

- a)** Cada participante en el proceso debe de estar consciente y aceptar que están ante un situación de conflicto que no pueden resolver por las vías convencionales.
- b)** Contar con la intención y la disposición para ser parte de un proceso de resolución del conflicto . Este supuesto es de vital importancia para poder iniciar el proceso.
- c)** Contemplar el derecho y la legitimidad de las partes para plantear sus necesidades e intereses en igualdad de condiciones.
- d)** Estar de acuerdo con la salvaguarda de los intereses fundamentales así como de la integridad de las partes que participen del proceso.
- e)** Tener la disposición para iniciar un intercambio de mutua dependencia, que incluya a los grupos implicados. Su incumplimiento hace que la intervención no proceda.

Cómo un método de un proceso de resolución alternativa de conflictos se presenta la estrategia de la negociación.

Negociación

Según la Junta de Andalucía (2016) "la negociación es la estrategia que ponemos en funcionamiento cuando dos o más partes interesadas en un asunto, acuerdan unas pautas y buscan un acuerdo que satisfaga los intereses de cada uno " (p. 4). Es un convenio entre las partes en la cual se trabaja para llegar a acuerdos comunes que permita llegar a uno o varios acuerdos.

La negociación es una estrategia utilizada para la solución de conflictos, ya sea para disputas entre personas, organizaciones, regiones, países, entre

otros. El Instituto Interamericano de Derechos Humanos (1997) menciona que:

Las dos o más partes pueden intentar solucionar el conflicto dialogando directamente y sin la intervención de otra persona. Si reflexionamos un poco, veremos que nosotros negociamos todos los días: en la familia, en nuestro trabajo, con nuestros amigos.

Para tomar decisiones que incluyen a más de una persona y hacer valer nuestra opinión o lograr que tomen en cuenta nuestra decisión, negociamos. (p. 17)

La negociación es un proceso por medio del cual se puede abordar un conflicto que se da entre varias partes con la finalidad de buscar una solución. Para Gozaini (1995) “la negociación es un proceso que les ofrece a las partes interesadas la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos en un esfuerzo para solucionar sus diferencias y llegar a un acuerdo” (p. 29). De igual forma, Shamir y Kutner (2003) enfatizan en que el proceso de negociación

es un proceso por el cual las partes en conflicto tratan los posibles resultados directamente unos con otros. Las partes intercambian propuestas y demandas, explican sus razones y continúan con la negociación hasta que se llega a una solución o se declara un bloqueo en las negociaciones.

La estrategia de la negociación se puede decir que es una de las mejores tácticas para la resolución de un conflicto, sobre todo porque logra que cada una de las partes se relacionen entre ellas por medio del desarrollo de una comunicación asertiva para establecer sus propias soluciones, utilizando maneras innovadoras, constructivistas, responsables y acorde a las necesidades así como a las posibilidades que tiene cada una de

las partes. En este proceso las partes llevan el proceso sin la necesidad de intervención de mediadores, lo cual podría lograr a que se construya un ambiente de cooperación que apoye y agilice otro tipo de decisiones que deban de tomar, tanto para ese proceso como para cualquier otro.

Para Arias (2001) la negociación es un mecanismo en el cual:

dos o más personas en conflicto, de manera directa, y sin la intervención o ayuda de un tercero logran comunicarse con el propósito de procurar la solución de un conflicto en concreto. Inclusive, la negociación se puede dar aún cuando no hay conflictos presentes, sino más bien sobre futuros, en los casos en que éstos se puedan prever por las partes. La negociación puede ser de reglas, de intereses o de posiciones, entre otras. (p. 39)

De acuerdo a Hopmann, P. T. (1990) un proceso de negociación “es quizás la actividad principal de la diplomacia internacional contemporánea. Es el mecanismo central a través del cual las naciones resuelven problemas comunes y conflictos internacionales, ya sea en la forma de negociaciones multilaterales formales, o a través de intercambios bilaterales informales” (p. 7). Para tener negociaciones exitosas, es fundamental tratar de llegar a acuerdos de paz que permitan evitar tanta muerte y destrucción. No son procesos sencillos porque cada una de las partes llegan con la convicción de que todos sus demandas deberían de ser atendidas y ojalá cumplidas.

En todo tipo de negociación y en las negociaciones internacionales no son la excepción, la comunicación asertiva es vital, para que cada parte se sienta atendida y escuchada, así como tomados en cuenta a la hora de tomar las decisiones. Así como, se necesita considerar las demandas de las otras partes, definir si se van a dar algún tipo de concesiones que faciliten llegar a

futuros acuerdos.

Algunas de las características del proceso de negociación son:

a) Participan al menos dos partes. Debe de haber dos o más partes interesadas en ser parte del proceso de negociación. Estas partes deben de estar interrelacionadas ya que cada una tiene interés en “algo” de la otra parte.

b) Es un proceso, es decir que consta de una serie de fases, pasos o etapas que se deben de llevar a cabo para intentar darle una solución a un conflicto de forma satisfactoria para todas las partes.

c) Negociar es intercambiar. Este intercambio debe ser voluntario entre todas las partes, es un proceso por medio del cual se cambia una o varias cosas de lo que tiene menos importancia para esa parte y así intentar obtener lo que es importante.

d) Las partes hacen concesiones. En todo proceso de negociación las partes deben de estar conscientes de que deben de brindar una serie de concesiones para lograr continuar con el proceso y llegar a uno o varios acuerdos. De igual forma, se debe de estar preparado en cuáles serán los requerimientos que se van a solicitar a la contraparte como parte de la negociación. Normalmente, los equipos de trabajo llegan a negociar con una planificación de en qué pueden ceder y en qué momento lo deben de ofrecer o bien aceptar. Esta planificación podría variar de acuerdo a como se vayan presentando los hechos a la hora de la negociación.

e) El resultado puede depender del poder de una parte que sólo existe cuando esa otra parte se lo reconoce.

f) La negociación es comunicación, por medio de la cual puedan llegar a un acuerdo, en el cual hay un intercambio de información y de propuestas, para lo cual deben de

establecer canales de comunicación y entablar una comunicación asertiva. Según DINARAC (2012):

Para comunicarnos no basta escribir o hablar. Es pertinente considerar los aspectos culturales de los pueblos y sociedades, las características personales de los individuos, hasta el lugar donde viven y su naturaleza étnica, sin olvidar la estratificación social. En términos individuales, el hombre se comunica con sus actitudes, con los movimientos de su cuerpo, de sus manos o movimientos de los ojos, la expresión de su cara. (p. 8)

En el proceso de negociación se pueden desarrollar dos estrategias: la distributiva o la integrativa.

La negociación de tipo distributiva se caracteriza por ser una situación de ganar-perder. Cada parte tiene un objetivo para definir lo que quiere lograr, así mismo cuenta con un punto de resistencia, representado por la definición de cuál es el menor resultado que puede aceptar y de no llegar a este tomarán la decisión de dar por finalizada la negociación. Este proceso deja como saldo que una de las partes va a ser perdedora, lo que puede conllevar a crear enemistades, divisiones y otro tipo de conflictos, que no va a permitir el trabajo conjunto en próximos acuerdos.

En la negociación distributiva se intenta lograr cumplir con el mayor número de condiciones y/o demandas propias. Cada parte lucha con la contraparte para tratar de imponer su posición y ganar el proceso.

Por su parte, la negociación integrativa es la estrategia que define por medio de un esfuerzo conjunto encontrar o llegar a una solución que beneficie a todas las partes, es decir que para todos los involucrados sea un ganar-ganar. Para que esto sea así debe de haber un trabajo en equipo, en el cual todos trabajen en forma conjunta para

encontrar los medios de resolución del conflicto. Para iniciar este proceso es necesario establecer los puntos en común antes de las diferencias o ver únicamente lo que cada parte necesita. Cuando los han establecido pueden iniciar con el proceso de brindar posibles soluciones que vengan a solventar los intereses comunes que habían definido.

En este tipo de estrategia los integrantes del grupo de negociadores van a estar dispuestos a ceder o conceder en parte de lo que le solicite su contraparte, con la finalidad de llegar a un posible acuerdo, que sea favorable para todos. En este caso el negociador buscará ser más empático con las solicitudes o demandas de su contraparte e intentar que la relación que se está estableciendo sea de beneficio para todos.

Entre las ventajas que este método tiene se encuentra que entre las partes se logran establecer relaciones que pueden mantenerse a lo largo del tiempo, lo que va a favorecer la comunicación y el trabajo en equipo durante el proceso y luego de darlo por finalizado.

Hopmann, P. T. (1990) menciona que “el propósito de la negociación no debe ser una victoria para un país determinado sino un medio para resolver problemas que afectan las relaciones entre países en un mundo interdependiente.” Por lo tanto, no siempre se puede esperar que todas las demandas con que se llega a la mesa de negociación van a ser aceptadas, por lo cual:

1) Si uno busca cooperación y acuerdo en una negociación, es necesario tener una idea clara y firme de nuestras intenciones e intereses básicos desde el inicio del proceso de negociación, mantener un alto grado de flexibilidad, así como suavizar las posiciones a lo largo del proceso mediante concesiones .

2) Las concesiones serán más eficientes cuanto más inmediata sea la respuesta recíproca, dando como resultado una secuencia de concesiones que convergerán en el medio del espacio de negociación, entre los puntos de resistencia de las dos partes . (p. 25)

Frecuentemente las personas, organización, países tienen metas e intereses diferentes; a veces incluso contrarios. Para conseguir el cumplimiento de las metas dentro de un proceso de negociación, es preciso que los integrantes de los equipos negociadores sean capaces de convencer a sus homólogos, o bien crear metas y objetivos en común, o al menos conciliarlos, por tanto es importante que a la hora de establecer una estrategia de negociación, se tomen en cuenta una serie de pasos a seguir, entre los que se pueden mencionar:

Fase 1: Etapa de preparación

En esta fase se debe de establecer el o los objetivos a los que se quiere llegar, cuál es la meta de la negociación. De igual forma, se fijan las concesiones que están dispuestos a dar y la estrategia a utilizar durante el proceso (normalmente se define una, sin embargo algunas veces prefieren tener otra por aquello de que el equipo negociador se vea en la necesidad de hacer un cambio estratégico).

Entre las actividades que se realizan en esta fase están las siguientes:

- Diagnóstico de la situación: En esta investigación cada equipo de trabajo representante debe de conocer cuál o cuáles son las partes participantes del proceso. De igual forma necesitan conocer a profundidad cuál es el conflicto, que lo provocó y quienes participan de él.
- Establecer los objetivos y las

posibles concesiones que están dispuestos a ceder. Para esto es importante que delimiten cuál es el punto más favorable y cuál es la zona de resistencia (hasta qué límite se está dispuesto a ceder).

- Definir la estrategia negociadora a seguir, de acuerdo a los objetivos que se plantearon y al tipo de negociador de los integrantes del equipo.

Fase 2: Definición de las reglas básicas del proceso

Estas reglas, procedimientos y/o pautas las deben definir los equipos de todas las partes involucradas en el proceso, las cuales deberán de cumplirse a lo largo de todo el proceso negociador. Entre los puntos que se deben de poner de acuerdo están: quienes integran los equipos negociadores, el lugar donde se van a llevar a cabo las reuniones, el tiempo de cada sesión así como el tiempo que consideran prudente para todo el proceso, el o los temas a tratar en cada reunión, entre otros.

En esta fase, de igual forma, las partes entregan sus propuestas en las cuales manifiestan las demandas iniciales.

Fase 3: Aclaración y justificación

En la fase 2 cada parte entregó las demandas definidas para el inicio de las negociaciones, por lo cual en la fase 3 cada uno tendrá la posibilidad de brindar una clara y amplia explicación de sus alegatos sobre el problema a tratar, así como una justificación de cada una de esas demandas.

Fase 4: Desarrollo de la negociación

En este paso inicia el proceso de intercambio de ofertas y contraofertas para ver la posibilidad de llegar a una

solución del conflicto así como la definición de uno o varios acuerdos. En esta etapa es muy probable que cada una de las partes tenga que brindar concesiones que faciliten el proceso y poder llegar a los acuerdos en común.

Fase 5: Formalización e implementación de o de los acuerdos

Es el último paso del proceso de negociación, en el cual se formaliza el o los acuerdos a los que llegaron los equipos de cada parte. A partir de ese momento, inicia una etapa por medio de la cual cada parte debe de implementar los acuerdo así como el monitoreo y evaluación de esa implementación.

Fase 6: Renegociación

Para la Junta de Andalucía (2016) se debe de dar un proceso de renegociación “en el caso en que una de las dos partes proponga nuevas ofertas, a fin de reabrir la negociación. Ambas partes intercambiarían nuevas ofertas hasta alcanzar un mejor acuerdo” (p. 6).

Según el criterio de Fred Charles Ikle, citado por Hopmann, P. T. (1990) menciona que “una negociación es un proceso mediante el cual se presentan propuestas específicas, en la búsqueda de un interés común donde intereses conflictivos están presentes” (pp. 8-9), por lo que dependiendo de la pericia de los negociadores se puede llegar a un acuerdo o varios que solucionen en forma parcial o total el conflicto. Según Manzner (2002) “el objetivo del mediador o del experto negociador será alcanzar el mejor acuerdo posible y, por tanto, que la negociación sea eficaz ”(p. 1).

De igual forma, Torres Amaya y Caridad Lugo (2009) enfatizan que:

El carácter complejo de la

negociación en una empresa, es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. El proceso de negociación busca que sus distintos actores o partes logren una solución al conflicto que satisfaga los intereses en juego.

El negociar en cualquier ámbito es la tendencia actual y cuando se hace en equipo ello aumenta la complejidad del proceso, dado que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberes en el equipo negociador y fijar las intereses organizacionales, esto es importante para dilucidar el elemento incertidumbre que participa en este proceso, ya que la información que las partes tienen es generalmente limitada por lo general.

Asimismo, en una negociación es significativo que estén presentes los intereses y los valores con que cada parte enfrenta el proceso y sobre todo, el aspecto ético y morales, puesto que en toda negociación se vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo por ello la solución principia simplemente cuando una de las partes cambia de actitud y pone de su parte para empezar a resolver el problema. (p. 64).

Conclusiones

Los conflictos han estado presentes en la historia de la humanidad desde sus inicios, se podría decir que son intrínsecos al ser humano. A través de la historia se ha intentado su resolución y es precisamente ahí donde nacen las leyes, en primera instancia a nivel regional así como nacional, pero

conforme las relaciones comerciales y sociales se fueron ampliando estas normativas tuvieron que establecerse a nivel internacional.

Es importante que en todo tipo de conflicto se agoten todos los medios diplomáticos disponibles para solucionarlo, llegando a acuerdos que beneficien por igual a todas las partes, evitando a toda costa el enfrentamiento bélico.

Por medio de estrategias de resolución alternativa se ha logrado llegar a soluciones sin necesidad de llegar a la violencia entre las personas, las empresas, los pueblos, países, entre otros.

Cuando se presenta una controversia lo deseable es que se logre resolver conforme a los medios pacíficos de solución de conflictos y que todas las partes salgan ganando de acuerdo a las necesidad así como los objetivos del proceso. Sin embargo, la misma naturaleza del ser humano en cuanto a sus relaciones y las diferencias constantes que salen a relucir en cualquier momento y ante cualquier provocación, los pueblos, las naciones, la sociedad en general han generado la necesidad de intervención en muchos de estos conflictos.

La estrategia de la negociación es un proceso por medio del cual se puede resolver diferentes conflictos en procura de que cada una de las partes cumplan sus metas. Para que se desarrolle de una forma adecuada es necesario un proceso de comunicación asertivo entre las partes.

A la hora de poner en práctica una estrategia de negociación es importante saber elegir el estilo de negociación que se va a utilizar de acuerdo a la situación a resolver, para lo cual de igual forma hay que establecer los objetivos, las metas y los límites con los que se va a llegar a la mesa de discusión. Igualmente, se debe de establecer las tácticas que van

a utilizar el equipo de negociadores que sea la más adecuada para la estrategia propuesta.

Antes de iniciar el proceso de negociación cada equipo de trabajo debe de establecer en forma muy clara el objetivo, el punto de arranque y el punto de ruptura en ese proceso. El equipo debe de ser muy sensato a la hora de hacerlo para tener una buena brújula durante todo el proceso.

Referencias bibliográficas

- Arias, R. (2001). Acceso a la justicia y resolución alterna de conflictos en Costa Rica: la experiencia de las Casas de Justicia. Ministerio de Justicia y Gracias. Dirección Nacional de Resolución Alterna de Conflictos.
- Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal. (2011). Mecanismos de resolución alternativa de conflictos (MRAC). Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- Conferencia Internacional Anual de Zaragoza. (8-10 enero. 2013). Promoviendo la cooperación en agua. La resolución alternativa de conflictos: Nota informativa.
- Coser, L. (1968). La función social del conflicto. Trillas.
- Dirección Nacional de Resolución de Alterna de Conflictos. (2012). Introducción a los métodos de resolución alterna de conflictos. Dirección Nacional de Resolución Alterna de Conflictos.
- Gozaini, O. A. (1995). Formas alternativas para la resolución de conflictos. Depalma.
- Guevara Herán, S. E. (2016). La negociación como herramienta de solución de conflictos en la fuerza de ventas de la empresa EMJURO SA. Universidad Estatal de Milagro.
- Hopmann, P. T. (1990). Teoría y procesos en las negociaciones internacionales. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (1997). Resolución pacífica de conflictos. Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Junta de Andalucía. (2016). Estrategias de negociación. Junta de Andalucía.
- Luján Henríquez, I., Rodríguez Mateo, H. y Rodríguez Trueba, C. (2015). Perfil del mediador: modelo interactivo integrador de mediación (MIIM). *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(2), 491-500.
- Manzaner, A. L. (2002). La negociación como solución a situaciones conflictivas. *Anuario de Psicología Jurídica*, 12, 129-140.
- Rudin Vega, V. (2015). Resolución alternativa de conflictos. SINAC.
- Shamir, Y. (2003). Alternative Dispute Resolution Approaches and their Application. UNESCOIHP <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133287>
- Torres Amaya, E. y Caridad Lugo, M. (2009). Tácticas de la negociación empresarial. *Comercium et Tributum*. 2(1), pp. 64-87.



Sobre la autora:

Iria Briceño Álvarez

Costarricense. Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información por la Universidad de Costa Rica, Máster en Planificación Curricular por la Universidad de Costa Rica, certificado en Micro Máster en Innovación y Tecnología para la Educación Virtual por la Universidad Fidélitas, estudiante egresada del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales por el Instituto Centroamericano de Administración Pública. Labora como docente en la Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información de la Universidad de Costa Rica.

Artículo



Paz, conflicto y negociación:

Un acercamiento al contexto vinculante de la resolución pacífica de conflictos

Investigadora:
Carold Lezama Araya

Paz, conflicto y negociación: Un acercamiento al contexto vinculante de la resolución pacífica de conflictos

Investigadora:

Máster Carold Lezama Araya¹

ORCID: 0000-0003-4019-6733

*Quien echa de su lado al amigo muestra ser inhumano;
quien vuelve la cara a su benefactor es un ingrato;
pero aún más impío es quien desdeña la paz,
que merecería todas las alabanzas.
Por otra parte, privarse de las excelentes ventajas
que conlleva y sustituirlas por la hidra horrorosa
que trae todos los males, éno parece la mayor locura?*

Róterdam "El Lamento de la Paz"

El objetivo de lograr una resolución pacífica de conflictos pasa necesariamente por comprender los objetivos superiores de la negociación, que desde la perspectiva de quien escribe son: la paz, la conciliación, la cooperación y los acuerdos justos, duraderos y efectivos entre las diferentes partes involucradas en las transacciones.

En esta línea, la presente reflexión propone un acercamiento a este contexto vinculante que rodea los procesos de negociación para la resolución pacífica de conflictos, iniciando con un análisis histórico de la evolución del concepto de paz, pasando por la comprensión del conflicto y sus manifestaciones y cerrando con el significado de la negociación en enlace con los dos conceptos anteriores.

Se inicia con la paz, porque se está hablando de resolución pacífica y, además, porque ésta sería el fin último de la aplicación de las estrategias que se implementan para lograr la conciliación. La paz es una manera

de mirar el mundo, de vivir en él y de ejercer nuestras relaciones con los demás individuos y grupos con los que compartimos nuestro espacio vital.

La paz y su conceptualización poseen una historia que está presente a lo largo del desarrollo humano, desde sus inicios, no es un término o ideal que se ha inventado en el SXX, aunque fue en ese siglo donde se realizó uno de los mayores esfuerzos por intentar comprenderla y conceptualizarla desde el ámbito académico u objetivo (científico), para identificar cuáles son los valores que promueve, qué condiciones requiere y cuáles son las conductas y/o acciones que pueden ser consideradas como pacifistas (Bosé & Fernández, 2017).

En la actualidad los estudios para la paz son la corriente que aglutina los esfuerzos del análisis relacionados con la construcción de la paz y todas las herramientas técnicas, contextuales y conceptuales en torno a este tema. Abordando este objeto de estudio de forma interdisciplinaria y como punto de convergencia de muchas miradas y lentes de estudio para su comprensión profunda (González, 2022).

Los estudios para la paz parten del principio de que no es posible construir la paz si primero no se logran identificar sus manifestaciones, o distinguir las conductas que promueven la paz dentro de un conjunto de otras prácticas, y, si no se entiende la paz,

1. Lezama Araya, C. (2022). Paz, conflicto y negociación: Un acercamiento al contexto vinculante de la resolución pacífica de conflictos. En Instituto Centroamericano de Administración Pública (Ed.), Mediación alternativa de conflictos. (pp. 32-41).

entonces no es posible promoverla. En la práctica común de los entornos sociales y políticos se habla mucho sobre la paz, pero poco de cómo llevarla a la práctica y de cómo transformar aquellas estructuras o patrones sociales que van en contra de ella.

En forma generalizada las personas hemos aprendido la historia de la humanidad en clave de violencia y no en el lenguaje de la paz, estudiamos la historia de nuestros países y del mundo, en torno a las guerras y a los actos de conquista; en los textos que relatan la memoria de los vencedores y los dominantes y no en las narraciones de las personas pacíficas, de aquellas que no intentaron subyugar a otras o ampliar los dominios de su poder.

En los museos, en los billetes, en los himnos nacionales y en los monumentos públicos parece hacerse un alarde de la violencia, la dominación y el poder, como los conceptos claves presentes en el lenguaje histórico, en la memoria colectiva y en la construcción de los parámetros de relación social en todos los niveles.

Esta visión violenta se reproduce en el arte (cine, literatura, música) en los Estados, en las familias, en las comunidades y se transmite de generación en generación. Aprendemos y enseñamos esta falta de enfoque para la paz y luego le pedimos a las personas que resuelvan sus discordancias de forma pacífica, que dialoguen, que negocien y que no trabajen solo por los intereses egoístas que más les convienen, pero esto es totalmente contradictorio a lo que la historia, la sociedad y las ideologías dominantes han transmitido constantemente y por todos los medios posibles.

Contrario a esta tendencia normalizada se propone en este análisis hacer el ejercicio inverso y tratar de ver el mundo y la humanidad desde la perspectiva de las personas que desde inicios de

la historia apuntaron a la construcción de sociedades, comunidades y vidas más pacíficas y armoniosas con sus entornos sociales, políticos e incluso ambientales. Un análisis ligado a la cosmovisión de la paz a lo largo de la historia.

Lao Tzu, taoísmo (Siglo VI a.C.)

hace una invitación a una vida simple y humilde, desde una perspectiva político social de rechazo a la guerra, fue un pensador que, si bien abordó sus reflexiones con un sentido profundamente espiritual, no lo hizo desde una religión, en el sentido más estricto de la concepción occidental del término. Para Tzu las armas son instrumentos del mal y un buen gobernante no necesitaría utilizarlas para ejercer su función (Bosé & Fernández, 2017).

Él ve una relación directa entre la acumulación y la violencia, cuando explica que el querer tener más (la acumulación) conduce a la violencia, reflexión que no se aleja de nuestra realidad cuando tratamos de comprender muchos de los más grandes conflictos que se disputan en la actualidad, por ejemplo: la acumulación de recursos, la desigualdad social, la destrucción de la naturaleza, el abuso de las poblaciones más débiles y vulnerables, el ejercicio de una violencia dominante a favor del poder y muchos otros.

Lao Tzu presenta, además, una conciencia ecológica donde el planeta es más importante que la persona, contraria a la idea del catolicismo donde el hombre está por encima del resto de la creación. Para él, los seres humanos somos una parte dentro de un todo y no estamos por encima de nada. Tiene una visión sistémica y de interdependencia que es contraria a la visión de independencia y egoísmo que se promueven dentro de los actuales sistemas capitalistas y de interrelación global (Bosé & Fernández, 2017).

El Bhagavad Gita (S IV A.C) Thoreau y Gandi interpretan el Gita como una alegoría de la lucha humana frente al mal y el bien dentro de sí – donde el sentido de pertenencia hace a los seres egoístas, celosos o violentos- por lo que consideran necesario el desprendimiento de este ego, para viajar hacia la verdad, la paz y una vida sin miedo. Se retoma la idea de la asociación existente entre la violencia y la acumulación, presentando un análisis más profundo del significado de la vida.

En el mundo griego desde la Antigua Grecia, se asume la legitimidad de la guerra, no obstante, reflexiones como las de Homero apuntan hacia una esencia Humana que es superior a la guerra y la conquista, una esencia que es racional, inteligente, negociadora y pacífica como la figura de Ulises en la Odisea (Bosé & Fernández, 2017).

Platón rompe con la legitimidad de la guerra o al menos su validación absoluta y suprema, cuando dice que la mejor vida para el hombre se produce en sociedades cooperativas y que la guerra solo corresponde a la búsqueda febril de bienestar, haciendo referencia a Occidente. Y a partir de Platón otros autores exploran este principio de la cooperación, contribuyendo a la formulación de un concepto de paz positiva (como presencia de algo) presencia de cooperación y no ausencia de guerra (González, 2022).

Erasmo de Róterdam piensa que la paz es más racional que la guerra, más inteligente; critica la guerra y se pregunta ¿acaso hay alguien que no piense que lo que está haciendo es justo? (Róterdam, 2020). Para él esta postura nos llevaría a matarnos, si todos pensamos que nuestra causa es justa, no habría necesidad de detener

los conflictos o las guerras. Por ejemplo, Vladimir Putin, piensa que lo que está haciendo en su guerra contra Ucrania, es justo y que las consecuencias de sus actos son “necesarias” para alcanzar un fin completamente racional para sus propios intereses.

Pero para Róterdam la paz implica inteligencia; subvierte la idea de fortaleza asociada a la guerra y la asocia con una característica decadente que es la brutalidad “se va a la guerra por una falta de inteligencia, y no por el exceso de fuerza, es consecuencia de una ausencia de una capacidad, más que la evidencia de una habilidad” (González, 2022) una postura extraordinaria para promover la paz en lugar de incentivar el abuso del poder.

Rousseau en su “Discurso sobre el origen de la desigualdad entre los hombres” de 1755, destaca que el origen de la guerra debería buscarse en el eterno conflicto en donde el más fuerte intenta siempre imponerse sobre el más débil. Para él “esta situación ha llevado que exista un estado constante de guerra en el mundo, provocando incluso la misma ruina de la humanidad” (Bosé & Fernández, 2017, p.25) razón por la cual la guerra debería ser considerada un fenómeno contrario a la razón y la ley.

Desde su perspectiva el origen de muchos de los problemas sociales, la violencia y la guerra están asociados a la falta de solidaridad y cooperación entre los seres humanos, por lo que considera que sería vital aprobar reglamentos de justicia y de paz que fueran vinculantes para todas las personas, ya que de acuerdo con su razonamiento la conquista de la paz es fruto de una educación basada en la no-violencia, el altruismo, el desinterés y la filantropía (Bosé & Fernández, 2017).

En Kant (1978) la solución a la guerra es una sociedad civil universal (es la idea de la diplomacia) la fórmula para la paz es ponernos de acuerdo entre todos, en su texto “La paz perpetua” afirma que autoimponernos límites a la libertad, es la puerta para el respeto del otro y no suponer superioridad moral o político sobre el otro. Invita a limitar la libertad personal para respetar al otro (Kant, 2003).

Desde su perspectiva, sin un foro internacional legítimo, la paz es imposible y la guerra es inevitable; este foro es indispensable para el mantenimiento de los derechos humanos públicos, para Kant la paz perpetua es la que se construye a nivel universal y surge del acuerdo universal entre todos los seres humanos, por lo que sienta las bases para la constitución por ejemplo de una declaración universal de los derechos humanos o la creación de instancias como las Naciones Unidas.

Tolstoi, SXX para este pensador la guerra o la paz son el resultado de la voluntad, en este sentido, el primer paso es rechazar la humillación del enemigo y la guerra como medio para resolver las disputas. De acuerdo con esta perspectiva la lucha por la instauración de la paz proviene de un trabajo personal y comunitario, así cuando se trate de resolver un conflicto se debería tener la conciencia de que la humillación del otro no es la solución, sino más bien un tizón que avivará el fuego y provocará una escalada del conflicto que puede perpetuarlo de forma indefinida (González, 2022). Para Tolstoi, si uno se resiste a la violencia y no responde a la violencia entonces promueve la paz.

Jean Paul Sartre en el discurso de apertura en el Congreso de Viena de los Pueblos por la Paz (1952), enunció:

Nuestro primer deber es desenterrar la hermosa palabra Paz del barro en el que ha sido arrojada y limpiarla un poco. ¡No! No existe la paz en el terror, en la humillación, en la esclavitud. No existe la paz a cualquier precio... Reafirmamos que hemos elegido la oportunidad que nos brinda la Paz y que queremos demostrar que existe tal posibilidad y que queremos buscar los todos los medios posibles para que no se nos escape. Agregó que la paz no es una condición permanente que se nos otorgue un buen día como un certificado de buena conducta, sino que es un proyecto de construcción a largo plazo que se llevará a cabo en todo el mundo y que exigirá la colaboración de todos los pueblos del mundo. (Bosé & Fernández, 2017)

Y con estas palabras dejó en claro que la paz es un trabajo mutuo, cooperativo y constante en el que es necesario que participen todos los sectores de la sociedad, todas las personas y todos los grupos, la paz, no es algo que se nos otorgue, es un estado que se construye y para construirla en definitiva se requiere voluntad.

Si bien faltarían muchísimos pensadores más, este brochazo general, caracteriza apropiadamente la distancia que existe entre las formas de pensamiento dominantes y las voluntades y condiciones que son necesarias para el establecimiento de la paz en nuestras sociedades, este breve acercamiento al concepto de la paz nos permite vislumbrar no solo algunas de sus cualidades, sino también el origen de los conflictos y las formas alternativas de enfrentarlos tanto en la vida cotidiana e individual como en el ámbito del Estado y la sociedad en general.

Abordemos ahora el trasfondo del conflicto; en general, las personas tienen dificultades para relacionarse con los conflictos, porque se nos ha enseñado que los conflictos son malos “siempre” y que debemos evitarlos a toda costa, aunque en la realidad no sea posible vivir sin conflictos, los conflictos son parte de la vida, de nuestra naturaleza, tenemos palabra, tenemos vincularidad y tenemos conflictos, es una condición humana e incluso existen ocasiones en que el “conflicto puede tener consecuencias positivas” (García & Domínguez, 2002).

En la sociedad o incluso en el ámbito de las relaciones interpersonales un conflicto “puede estar revelandola necesidad de que se produzcan unos determinados cambios” y estos cambios pueden ser positivos, para el crecimiento y desarrollo de las personas y sociedades o pueden ser negativos, aunque esto último no significa que tengan que ser violentos, ya que los conflictos pueden regularse pacíficamente y aquí es donde radica la importancia de este enfoque pacífico en la resolución, en la necesidad de crear condiciones para que los procesos de cambio o los espacios de negociación no tengan un corte violento y lesivo de los derechos, intereses y necesidades de las otras partes involucradas en el entendimiento.

En principio el conflicto “existe donde y cuando sea que haya una incompatibilidad de cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuos. Surge en las relaciones personales, en las relaciones de negocios y profesionales, en las organizaciones, entre los grupos y organizaciones y entre las naciones” (Budjac, 2011). Otro aspecto importante que considerar es que el conflicto “puede ser real o percibido”, por lo que la percepción, las creencias y las interacciones que se desarrolle entre las personas o grupos serán vitales para la evolución de los conflictos en

todos los contextos (Budjac, 2011).

El origen de los conflictos es variable, pero una característica común suele ser la “percepción o creencia de que existen necesidades, deseos, ideas, intereses y objetivos opuestos” (Budjac, 2011). Por otra parte, la raíz de los conflictos está asociada a los razonamientos, ideologías y estructuras o sistemas de valores dominantes en las sociedades, tal como se analizaba en la construcción del concepto de la paz, que hacíamos párrafos atrás el origen de los conflictos podría estar asociado con el principio de acumulación (Lao Tzu); la ausencia de un espíritu de cooperación (Platón) la irracionalidad y el uso injustificado de la fuerza (Róterdam); la desigualdad y la imposición del fuerte sobre el más débil (Rousseau); la falta de superioridad moral y la inexistencia de acuerdos internacionales legítimos y efectivos para la preservación de la paz (Kant); la falta de una voluntad real para la paz (Tolstoi) la ausencia de un trabajo mutuo, cooperativo y constante por la paz en todos los ámbitos (Sartre).

De acuerdo con (Budjac, 2011) existen tres escuelas de pensamiento sociológico sobre el conflicto que tienen amplio reconocimiento y aportan a la comprensión de la construcción del concepto que estamos analizando:

El punto de vista tradicional representa al conflicto como malo e indica que debe evitarse. Este enfoque fomenta la evasión y el comportamiento competitivo en la interacción y es representativo del punto de vista que muchas personas aprenden inconscientemente y promueve estilos negociadores evasivos.

La escuela del pensamiento de las relaciones humanas ve el conflicto como algo natural, a veces funcional y otras disfuncional. De acuerdo con este punto de vista, el conflicto

puede ser un mecanismo mediante el cual se promueve el conocimiento de los puntos de vista y las opiniones de los individuos, del cual nace una oportunidad para la creatividad y la persuasión. El conflicto también puede acrecentar la comunicación y la integración. Este enfoque en general alienta a tener una mente abierta hacia el conflicto.

Finalmente, el punto de vista de la interacción sostiene que el conflicto es inevitable y que tener y mantener un cierto nivel de éste puede ser útil. Esta escuela del pensamiento ve al conflicto como una fuerza positiva siempre y cuando no esté mal diagnosticado, mal manejado o evadido negativamente (pp. 37-38).

En síntesis, los teóricos del conflicto sociológico hacen hincapié en que el conflicto es tanto inevitable como necesario para la existencia de un grupo social, además, sostienen que éste tiene una función de comunicación que puede ayudar al consenso y a la integración; aunque un conflicto que no se confronta puede llevar a una desintegración parcial o total o a un cambio indeseable a través de actos subversivos o una demostración abierta de hostilidad (Budjac, 2011, p.39).

Por otra parte, de acuerdo con el modelo teórico de conflicto desarrollado por Thomas (1992) citado en (García & Domínguez, 2002) es indispensable tener en cuenta las características de las partes y las variables contextuales en las que se desarrollan los conflictos ya que éstas son las que determinarán las características básicas del conflicto y algunas de sus líneas maestras, entre ellas es necesario considerar: la interacción entre las partes, la historia previa, los medios habituales de resolución de conflictos, los márgenes de maniobra de las partes, el rango de las expectativas, y la fuerza del contexto legitimador, entre otras.

Al mismo tiempo, sería necesario seguir la dinámica y la toma de conciencia del conflicto a través del desarrollo de los distintos episodios conflictivos que de acuerdo con Thomas (1992) son:

- **Pensamientos** -definición, proceso de razonamiento preferente (instrumental o normativo, incluso comunicativo)
- **Emociones** -emociones generadas y relaciones emocionales entre las partes-
- **Intenciones** -estrategias y tácticas de gestión del conflicto- y las conductas concretas. (García & Domínguez, 2002, p.22).

Como es posible observar en este sucido análisis, el conflicto es un fenómeno complejo que trastoca diferentes elementos de la estructura social y las características de la persona y los grupos, por lo que un abordaje concienzudo será indispensable para trabajar en el desarrollo de estrategias óptimas para su resolución.

En línea con esta secuencia de reflexiones se debe considerar que el conflicto antecede a la negociación a la vez que puede ser parte de ella, ya que es a través de la negociación que se busca construir acuerdos, generar espacios de encuentro y en cierta medida cambiar el comportamiento de otro porque no va de acuerdo con lo que nosotros deseamos o nos interesa, por lo tanto analizaremos ahora los principales elementos de la negociación como una de las principales tácticas para la resolución pacífica de los conflictos.

En primera instancia, se hace necesario aclarar que más allá de hablar de una definición exacta de lo que es la negociación en este contexto es prioritario comprenderla como método para la resolución de los conflictos, como un espacio de interacción entre personas o grupos

humanos (Budjac, 2011); como una estrategia que supone un intercambio y una acción conjunta, pero que sobre todo debe tener implícito el deseo de llegar a un acuerdo y una búsqueda activa de la resolución (García & Domínguez, 2002).

No obstante, si fuera indispensable definir la negociación, considero que la enunciación más acertada es la expuesta por (Budjac, 2011) cuando propone que:

La negociación ética efectiva no es la intimidación ni la estafa o las artimañas. Por el contrario, la negociación efectiva es el uso del conocimiento de uno mismo y de los demás, combinado con el análisis de la información y el tiempo, para así decidir actuar por medio del poder de influencia personal y afectar el comportamiento de otro. La aplicación de ese conocimiento e información componen el poder personal de ganar en cualquier negociación, considerando que en una negociación ética efectiva ambas partes ganan (p.2).

En palabras sencillas “la negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el trato o el resultado que uno desea ” (Budjac, 2011) se trata de un esfuerzo de persuasión mediante el intercambio de ideas, argumentos y significaciones para lograr el establecimiento de acuerdos, que desde la perspectiva ideal de una sociedad equilibrada y pacífica procuren el mantenimiento de la paz y garanticen la equidad y la justicia para todas las partes involucradas. Se trata de un ejercicio complejo e interdisciplinario que abarca la evaluación, la gestión y la resolución de conflictos (Budjac, 2011).

De acuerdo con (Morley y Stephenson, 1977; Pruitt, 1981; Serrano y Rodríguez, 1993) citados en (García & Domínguez, 2002) existen además una serie de características que van

implícitas al proceso de negociación y que es necesario contemplar si se quiere tener éxito en la aplicación de este método como estrategia para la resolución de los conflictos, de forma sintética estas cualidades son:

- Que entre las partes existe una relación de interdependencia que resulta fundamental, ya que de ella dependen las tácticas de comunicación, la posibilidad de establecer metas claras y, además, evitar tácticas irracionales, que no lleven a buen término de la negociación.
- Se presupone un conflicto, lo que implica que hay una situación social que conlleva estados emocionales negativos entre las partes -hostilidad, tensión-, estados cognitivos negativos entre las partes -percepción de antagonismo- o conductas de rechazo, enemistad o violencia.
- En principio está presente una percepción de objetivos incompatibles, lo que decanta en una relación motivacionalmente contradictoria: por un lado, existe una motivación hacia el logro de los propios objetivos, pero también existe una motivación hacia el acuerdo.
- Se reconoce que el acuerdo, es más beneficioso que una ruptura de las relaciones, ello supone una tensión -un “tira y afloja”-entre obtener y conceder, entre satisfacer y quedarse satisfecho, entre la tendencia a la competitividad y a la cooperación.
- La negociación siempre está mediatisada por relaciones de poder. Por lo que será necesario un cierto equilibrio de poder para que se produzca la negociación. Si una parte posee un poder mucho mayor, lo que suele acontecer es un acto de mera imposición, aunque

esté presentado de modo aceptable socialmente, o con la apariencia formal de diálogo o negociación.

- La percepción del propio proceso de negociación por las partes es fundamental para su evolución. Y el medio es la interacción verbal.
- El objetivo mutuo es el acuerdo, la acción conjunta para resolver el conflicto, es decir hay un cierto compromiso previo con la búsqueda activa de este modo de resolución (García & Domínguez, 2002).

Por otra parte, es indispensable considerar los objetivos que guían la negociación estratégica, que de acuerdo con (García & Domínguez, 2002, p.25) serían los siguientes:

- Los deseos no son objetivos. Los deseos se relacionan con intereses o necesidades, pero no son los objetivos de una negociación formal.
- Los objetivos de una parte a menudo están vinculados con los objetivos de la otra parte.
- Los objetivos suelen tener límites.
- Los objetivos efectivos deben ser concretos o específicos, y preferiblemente mensurables. Si no es así: son difíciles de comunicar, es complicado saber lo que realmente se quiere y no se tiene claro cuándo uno debe darse por satisfecho.
- También puede haber objetivos sobre intangibles que acompañan a los objetivos específicos.

Sumado a esto, no se puede perder de vista que “el corazón en una negociación es el corazón de los individuos involucrados” y que no es posible, simplemente dejar de lado nuestras emociones, escalas de valores y estructuras de pensamiento cuando entramos en contacto con otros individuos, tal como lo señala (Budjac, 2011), “nuestras emociones, temperamento, disposición, así como otros aspectos de nuestras

personalidades nos dan a cada uno necesidades, intereses, objetivos y perspectivas únicas a la vez que estas necesidades y deseos invocan a nuestro ego y autoconcepto, así como a nuestros temores en toda la interacción” (p.15).

Los hechos y las circunstancias, incluyendo el poder relativo, así como las limitantes de tiempo afectan las opciones y los resultados de las negociaciones. Sin embargo, nuestra interacción humana se ve en mayor medida afectada por quiénes somos y con quién interactuamos. La personalidad y el temperamento, los valores y creencias, la percepción, las actitudes, el estilo de aprendizaje, la motivación, la forma de pensar, el estilo de comunicación, el enfoque al conflicto, los temores, y mucho más, determinan quiénes somos en cualquier interacción humana. Somos seres moldeados por nuestras experiencias. (Budjac, 2011, p.21)

Por lo tanto, nunca debemos perder de vista ni el objetivo final que hemos establecido como la paz, ni los objetivos específicos de la negociación que nos lleven a una resolución efectiva, justa y equilibrada de los conflictos que se están tratando de dirimir en el proceso de negociación.

Ahora bien, habiendo revisado los tres conceptos que nos ocupan en la presente reflexión es innegable que existe un estrecho vínculo entre todos y que además intervienen en la ecuación un conjunto de elementos personales y contextuales que determinan en cierta medida los resultados del cometido que se persigue con la resolución pacífica de conflictos.

Ha quedado claro que el conflicto es un componente natural del proceso de evolución y transformación constante de las personas, los grupos, las sociedades, los Estados y las relaciones globales en general. Y que lo que se requiere para aportar de manera eficiente a la paz, además

de trabajar por garantizar las condiciones requeridas para ella, es desarrollar las habilidades de negociación e interrelación en los diferentes espacios de interacción familiar, comunal, laboral, académica, política y otras.

Se ha comprobado que el pensamiento rígido disminuye la habilidad de ver las compensaciones necesarias para una solución ganar-ganar y que un enfoque negativo en las interacciones entre las personas o grupos reduce significativamente la habilidad cognitiva general y la creatividad; ambas, habilidades claves e indispensables para una resolución exitosa del conflicto.

Por lo que es sumamente deseable hacer un esfuerzo por pensar en términos de interdependencia y mutualidad (Budjac, 2011) ya que, si no reconocemos esta condición vinculante que tenemos unas personas con otras, unos Estados con otros, unas sociedades con otras, e incluso de los seres humanos con el entorno vital natural, entonces estamos destinados como humanidad a seguir en una guerra sin fin.

En este cometido no podemos perder de vista que otras personas influyen en nuestras emociones y comportamientos, al mismo tiempo que nosotros influimos en las emociones y el comportamiento de las demás personas. De modo que nuestra participación es un continuum en el que percibimos a los demás y formamos actitudes hacia las personas, las situaciones, las cosas y los conceptos; en tanto que los demás nos perciben y a su vez forman actitudes hacia nosotros (Budjac, 2011).

En lo que se refiere a la construcción de la paz, es apremiante comprender que el Estado no va a garantizar la paz, y que, si bien una de sus funciones debería ser orientar la construcción de paz, en la mayoría de las ocasiones lo que hace es promover la violencia.

Nosotros como personas somos los agentes de cambio para la paz, no es una responsabilidad que podamos ni debamos designar en los otros, es más bien un proceso de cambio que surge de nosotros hacia afuera y viceversa, todos los seres humanos construimos la paz, es algo que hacemos juntos y además tiene una dimensión intra, que nos debe orientar a hacer la paz con nosotros mismos.

En el trabajo del día a día no se trata solo de educar a las personas en los ámbitos formales, sino también de la posibilidad de gestionar acuerdos entre ellas en el ámbito comunal, político, laboral, académico etc. Se trata de interiorizar los valores que orientan una cultura de paz para que los acuerdos, los diálogos, las negociaciones y los convenios internacionales no sean solo "buenas intenciones" sino más bien acciones concretas y efectivas que promuevan la paz en todas sus dimensiones.

Como negociadores estratégicos debemos conocer el contexto en el que nos movemos, conocernos a nosotros mismos, desarrollar habilidades blandas, conocer y empatizar con las personas con las que nos sentamos a la mesa a concertar acuerdos, y esforzarnos por aprovechar al máximo las herramientas y estrategias disponibles con la intención de aportar a esta construcción permanente de una vida más pacífica y equilibrada donde se logren acuerdos permanentes y justos.

Es posible que suene muy utópico, pero es lo que por generaciones se ha venido soñando, una evolución de la humanidad hacia seres más racionales, solidarios, pacíficos, fraternos y hermanos, menos interesados en el egoísmo y la acumulación y más felices, unidos e integrales. La aspiración de una sociedad de Paz.

Referencias Bibliográficas

- Bosé, M., y Fernández, D. (2017). La historia de la paz en occidente. Universidad para la Paz. <https://www.uaoceu.es/sites/default/files/investigacion/catedra-unesco/la-historia-de-la-paz-en-occidente.pdf>
- Budjac, B. (2011). Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Pearson Educación.
- García, S., y Domínguez, R. (2002). Introducción a la Teoría de la Negociación. Working Papers Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos.
- González, N. (2022). Diplomatura en Construcción de Paz y Prevención de la Violencia. Estudiosparalapaz.org.
- Kant, I. (2003). La Paz Perpetua. Biblioteca Virtual Universal.
- Róterdam, E. (2020). El Lamento de la Paz. (E. Gil Bera, Trad.; 1 ed.). Acantilado. (Obra original publicada en 1514).



Sobre la autora:

Carold Lezama Araya

Centroamericana, nacida en Costa Rica, Socióloga, graduada de la Universidad de Costa Rica. Máster en Estudios Latinoamericanos con Énfasis en Cultura y Desarrollo de la Universidad Nacional de Costa Rica. Egresada del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Consultora especialista en género, políticas públicas, prevención de la violencia y desarrollo local.

Artículo



Negociación en el sector salud

Investigadora:
Ana María Rojas

Negociación en el sector salud

Investigadora:
Master Ana María Rojas¹
ORCID: 0000-0003-2091-3117

En este ensayo se pretende describir el sistema de salud costarricense y la importancia de un adecuado sistema y estrategias de negociación para que se lleve a cabo su finalidad, la prestación de servicios de salud de una forma oportuna y eficaz a la población.

El sistema de salud de Costa Rica presta servicios de salud, agua y saneamiento. El componente de servicios de salud incluye un sector público y uno privado. El sector público está dominado por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), institución autónoma encargada del financiamiento, compra y prestación de la mayoría de los servicios personales de salud. La CCSS se financia con contribuciones de los afiliados, los empleadores y el Estado, y administra tres regímenes: el seguro de enfermedad y maternidad, el seguro de invalidez, vejez y muerte, y el régimen no contributivo. La CCSS presta servicios en sus propias instalaciones o en instalaciones del sector privado con las que establece contratos denominados “compromisos de gestión”. El sector privado comprende una amplia red de prestadores que ofrecen servicios ambulatorios y de especialidad con fines lucrativos. Estos servicios se financian sobre todo con pagos de bolsillo, pero también con primas de seguros privados. El Instituto Nacional de Seguros opera tanto en el sector público como en el privado, siendo responsable de las coberturas de los riesgos laborales y de tránsito, y de otorgar servicios

médicos hospitalarios y rehabilitación traumatólogica relacionados. El Ministerio de Salud (MS), por su parte, cuenta con una dirección especializada en salud pública que se apoya en una red de unidades operativas en los niveles regional y local, encargada de la vigilancia y control epidemiológicos. El MS es también el rector del sistema, siendo responsable de la dirección política, la regulación sanitaria, la atención a la salud, la vigilancia epidemiológica, el direccionamiento de la investigación y el desarrollo tecnológico.

El Sistema de Salud es campo fértil para conflictos de diversa índole, en gran parte originados por fallas en la comunicación. Disputas entre el personal y su institución, entre éstos con los usuarios, o entre distintos equipos del propio personal, tienen inevitables costos para el sistema y para los propios usuarios. Por ello es imprescindible su correcto e inmediato abordaje en la búsqueda de un sistema eficiente en este contexto. En este ámbito, los conflictos y las negociaciones suceden en forma cotidiana por la interacción de los numerosos y diferentes actores que conforman este sistema.

En la lucha para crear y poner en práctica programas de desarrollo sanitario, ciertas cosas estarán fuera de control. No se podrá cambiar el estado de la economía, reformar el gobierno, ni cambiar la demografía del país de la noche a la mañana. Sin

1. Rojas, A. (2022). Negociación en el sector salud. En Instituto Centroamericano de Administración Pública (Ed.), Mediación alternativa de conflictos. (pp. 45-53).

embargo, independientemente de la función que se desempeñe, se pueden tomar muchas decisiones importantes en procura de mejorar la salud de las personas. Quizás se pueda influir en la sincronización, en la forma, en el contenido y la viabilidad de las iniciativas y se pueda desempeñar una función importante de liderazgo velando por que las políticas y las intervenciones se basen en un análisis bien razonado, que se introduzcan en condiciones que favorezcan el éxito máximo, y que se ejecuten de maneras que promuevan resultados útiles y un aprendizaje continuo. Cada una de estas mejoras en el proceso decisorio de desarrollo sanitario mejorará sus perspectivas de éxito. Y todos estos esfuerzos requieren una negociación eficaz.

El logro de un buen resultado en negociaciones complejas depende de muchas variables diferentes. Por ejemplo, las negociaciones sobre la elaboración de prioridades para un programa sectorial de inversión pueden requerir equilibrio de los diferentes intereses del personal directivo en el Ministerio de Salud, los funcionarios de los ministerios de hacienda y planificación y los líderes de las asociaciones profesionales. La información disponible sobre la situación sanitaria del país puede ser de uso limitado para predecir los problemas de salud que tal vez necesiten resolverse en el futuro. Es posible que la relación con los donantes que financian el sector de la salud sea buena, pero el flujo de los fondos de estos donantes puede depender de la resolución de los temas generales económicos y de gobernabilidad, asuntos que son ajenos a la voluntad del sector de la salud. Esta complejidad puede ser abrumadora, y es tentador pensar que nadie puede hacer nada para influir sobre la situación. Es posible que a veces no haya una manera obvia de organizar las ideas para tomar decisiones, ni un método

claro para crear o poner en práctica las estrategias que provienen de esa información.

Evidentemente, para llegar a un desenlace, todo negociador en salud debe en primer lugar reconocer y comprender sus propias necesidades y objetivos, luego los del otro. En suma, conocerse a sí mismo y después al otro constituye la esencia misma de toda negociación exitosa.

La negociación es un intercambio por medio de la palabra o del lenguaje, que parte de eliminar la forma violenta de transferencia y en donde ese intercambio debe darse en un lugar para negociar, además requiere de los sujetos involucrados en dicha negociación, el fin que se persigue y los medios que van a permitir lograr el objetivo (González, et al., 2020).

Esta implica resolver los problemas partiendo de elementos que necesariamente deben coincidir, dándose relaciones de fuerza y argumentos, donde las causas no siempre engendran los mismos efectos, además requiere también de otros aspectos que engranen a cada uno de los involucrados, que permita al final lograr resolver el conflicto. Es entendida como un proceso psicosocial, un tanto complejo, donde se despliegan múltiples habilidades y en donde los involucrados deben implementar y hacer uso de una serie de estrategias y técnicas que les garanticen el éxito.

Dado el nivel de complejidad de la atención sanitaria y la necesidad de tomar decisiones entre grupos de personas inteligentes y apasionadas que tienen puntos de vista diferentes, las organizaciones deben gestionar el conflicto y negociar en busca de un verdadero acuerdo sobre asuntos importantes.

Los equipos deben comprometerse a utilizar la negociación colaborativa siempre que sea posible. Este suele

ser el único estilo de negociación que produce soluciones viables para gestionar los recursos, brindar las mejores opciones para los pacientes y preservar la relación entre las partes.

Y es que intervienen muchos actores dado la causalidad de su propósito. El sistema financiador con el sistema prestador; de éste con sus usuarios, así como el usuario con el equipo asistencial y el equipo asistencial en el discurrir de los procesos. Con este panorama, es fácil advertir lo exigente de esta interacción y lo necesario que se hace conocer un conjunto de técnicas y herramientas que nos permitan gestionar los conflictos con una negociación preparada adecuadamente.

La necesidad de negociar

Para elaborar políticas, cambiar métodos institucionales y de ejecución y movilizar recursos para mejorar los resultados de salud hace falta influir sobre las personas. A este proceso de procurar influir sobre otros nos referimos cuando hablamos de negociación. Cuando piensan en una negociación, muchas personas imaginan solo interacciones muy formalizadas que incluyen a las partes en la disputa (los líderes políticos se reúnen en una reunión cumbre. Las partes en guerra se reúnen para conversar durante un alto el fuego. Los dirigentes sindicales y los representantes de la patronal se enfrentan ante una mesa de negociaciones. Los ministros del gabinete se reúnen para determinar los niveles del presupuesto). Sin duda estos son ejemplos de negociaciones. Pero las negociaciones también suceden todos los días entre los administradores de programas, entre colegas, entre ministerios y entre proveedores de servicio y sus clientes. En todas estas situaciones, alguien está tratando de influir sobre otra persona. Todas estas interacciones

sirven para configurar el éxito final de cualquier política.

Los planes bien confeccionados para el desarrollo sanitario tienden a compartir algunas características básicas de elaboración y ejecución. La creación y ejecución de los esfuerzos de salud son extraordinariamente complejos y los procesos no son lineales. Es posible, sin embargo, desglosar estos esfuerzos en cuatro elementos manejables. Estos elementos quizás se presenten como etapas, sugiriendo que suceden en una cierta secuencia, y es posible que en algunas situaciones el proceso ocurra de esta manera lineal. Pero en la mayoría de los casos hay superposición y hasta reestructuración de estos componentes desde el principio hasta el final del esfuerzo.

a) Componente uno: Preparación para la adopción de decisiones. Un análisis sólido basado en las pruebas y la experiencia da lugar a decisiones fundamentadas y bien redactadas. La creación de esta clase de análisis depende de una fase de preparación que considera a los actores pertinentes y sus intereses, que contiene varias opciones para obtener pruebas, que incluye preguntas bien formuladas que conducen a una comunicación recíproca productiva, y que ofrece la oportunidad de captar lecciones y formar capacidad.

b) Componente dos: Adopción de decisiones sabia. El análisis basado en pruebas influye sobre las prioridades que fijamos y nos ayuda a elaborar opciones estratégicas creativas. El éxito de las prioridades y las opciones elegidas a menudo depende de la disponibilidad de múltiples opciones para consideración, en lugar de una sola manera de hacer las cosas.

c) Componente tres: Creación de las condiciones para la ejecución. La ejecución con éxito no depende enteramente del contenido de una iniciativa. También requiere que

con antelación se cree un ambiente conducente al éxito de la iniciativa. Podemos adoptar medidas para mejorar las oportunidades de una gestión con éxito si primero creamos apoyo institucional, implantamos un marco apropiado de política y movilizamos los recursos necesarios.

d. Componente cuatro: Ejecución basada en los resultados y las lecciones aprendidas. La ejecución no debe considerarse separada de la planificación o el diseño. Las condiciones en el terreno a menudo son diferentes de las imaginadas por los forjadores de la política, y estas condiciones tienden a cambiar. Es crítico, por consiguiente, que cualquier plan de ejecución se pueda adaptar a los cambios de circunstancias e incluir un mecanismo para captar y aprovechar lo aprendido.

Estrategia

La estrategia se entiende como ese proceso que define el modo o la forma como cada una de las partes conduce el proceso de negociación, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y previamente planteados (Marrero & Ortiz, 2018).

Es la manera en que el negociador, toma una serie de medidas que se han determinado a lo largo de todo el proceso de negociación, antes, durante y después. Y en donde, el objetivo, no es destruir o neutralizar al adversario quien también a su vez, posee sus propias estrategias y quien elige y selecciona sus propias tácticas de negociación, las cuales estarán sujetas a cómo la otra parte decide y actúa durante el proceso (Castro, 2014; Tarantino-Cursei, 2017).

El análisis de las características del conflicto en el ámbito sanitario y los medios alternativos como forma de gestionarlos, brinda a los participantes el curso herramientas a los efectos para establecer estrategias

de éxito y poder manejar situaciones de crisis pudiendo gestionarlas y obtener un resultado exitoso de ellas.

Antes de iniciar toda negociación en salud es necesario comprender las posiciones de ambas partes, pero también sus verdaderas necesidades y deseos. Solo la conciliación de los intereses comunes puede llegar a salir del callejón sin salida. Pero sobre todo, hay que ser conscientes de que toda relación es más importante que el conflicto en sí mismo, lastimosamente esta última parte se olvida en salud y se busca por negociaciones de ganar-pierde. Debe recordarse también que la primera característica del negociador eficaz es conocerse a sí mismo; debes estar al tanto de tus propias necesidades, temores, deseos y esperanzas y después intentar conocer los del otro, recopilando toda la información posible.

Se necesitan algunas cualidades accesibles para la mayoría de las personas; respeto, capacidad de escucha, buen sentido de la observación, algunas aptitudes en comunicación, una pizca de sabiduría y un poco de humor. Lastimosamente, el personal del área de la salud, es carente de muchas de las características mencionadas anteriormente, por el lastimoso ego que maneja el área de la salud y cuando no son personas del área de la salud que participan de negociaciones en el área, carecen de la pizca de sabiduría en el área, pizca que se convierte en algo fundamental cuando se están negociando vidas.

Tácticas

Las mismas corresponden a sub-partes de un conjunto de pasos y acciones que se siguen y detalladamente se trazan en la estrategia o en el plan que se ha diseñado en el proceso de negociación.

Mientras que, por una parte, la estrategia se encarga, de poner las cosas bajo control, la táctica se enfoca en aspectos más puntales y concretos, pero que no dejan de formar parte del plan global, por este motivo se puede inferir que la Táctica forma parte de la estrategia, mientras que la estrategia es un todo global, del cual se alimentan las distintas tácticas para llevarla a cabo.

Planificación

Comenzar una negociación en salud sin información en el área es como ir a la guerra con un pañuelo blanco como única defensa, peor aún, es disparar a la loca contra el enemigo sin saber si se puede herir al amigo. No se debe olvidar nunca que para negociar es necesario conocer el punto que se comparte con el adversario. Por ello, cuanta más información precisa y actualizada tengas en tu poder, más clara será tu percepción de lo que está en juego y de las posibilidades con que cuentas de obtenerlo. Cuando no se posee información, la estrategia más eficaz en la negociación es hacer preguntas y permanecer en silencio durante las respuestas.

Mediación

La mediación en salud contribuye a fortalecer la relación de confianza entre el médico y el paciente, relación que es primordial para el ejercicio de la medicina. La exploración de las necesidades de las partes por el mediador puede llevar a modificar la actitud del profesional de la medicina y del paciente. La creación de servicios de mediación sanitaria con personal formado y especializado, y sistemáticas de trabajo protocolizadas, será la semilla de un nuevo estilo en las relaciones interpersonales dentro de la sanidad.

El mediador puede resolver los conflictos de comunicación y de relación que existen en el ámbito sanitario mejorando aumentando la percepción de la calidad asistencial.

Según Hernández Navarro (2015) , la mediación en salud se ha desarrollado en 3 vertientes y en los siguientes contextos:

a) Mediación en salud en casos de «praxis médica» o negligencia en el ámbito sanitario.

b) Mediación intercultural en el ámbito sanitario (Mediación con personas de etnia gitana, conflictos interculturales en el ámbito hospitalario, etc.). Es considerada por algunos autores como una variedad de mediación comunitaria por resolver conflictos culturales. Está siendo utilizada en la mayoría centros hospitalarios por las grandes ventajas que lleva implícita tanto relaciones como económicas. Permite una mayor comprensión entre el médico y el paciente desde el reconocimiento de los códigos culturales entre ambas partes creando una relación basada en la confianza.

c) Mediación en contextos sociosanitarios: Mediación en situaciones de dependencia funcional (personas con discapacidad, personas mayores, etc.).

La eficacia demostrada por la mediación en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario hacen recomendable su utilización, tanto para mejorar la relación entre médico y paciente como para gestionar de forma positiva las quejas y reclamaciones recibidas en el servicio de atención al paciente.

Esta puede ser la alternativa rápida y eficaz para resolver los conflictos que reclaman las personas y sus familias en los tribunales, con el fin de ayudarles en el ejercicio de su derecho a comprender lo ocurrido.

Tipos de negociación en salud

A las modalidades de intercambio en salud se le denominan tipos de negociación en salud. Existen seis tipos grandes de negociación que dependen de las necesidades emocionales de los protagonistas, del respeto que se tengan entre sí, de sus preocupaciones individuales y colectivas, de su confianza personal y reciproca, de su percepción del poder, de su capacidad de llegar a compromisos, etc. Pueden adoptarse seis modelos en el curso de una negociación:

1. Ganador - Perdedor.

Cuando uno de las 2 personas toma el papel de sentir poco aprecio por quien tiene en frente. Para esa persona lo que cuenta es la victoria a todo precio, sin importar los medios empleados. Parece que todo vale, desde la mentira hasta la manipulación emotiva y en algunos casos la estafa. Evidentemente, el vínculo de la confianza, carece para esta persona, de toda importancia. Pertenecen a esta categoría algunos políticos, abogados, deportistas profesionales e incluso hombres y mujeres de negocios y porque no algunos médicos intensivistas empíricos. Para ellos prima el éxito personal, a cualquier precio. Esas personas tienen un objetivo en común: conocer las debilidades del otro para explotarlas. Su comportamiento y su agresividad, en particular, demuestran a las claras que se creen los únicos con derecho a mandar. Según estos individuos, solo los débiles se interesan en la colaboración. Lo que prima en sus vidas en la fuerza de la competición. ¡Nada de necesidades emotivas ni conciencia moral o ética profesional! La única relación que tienden a establecer, al menos en las negociaciones, está basada en el modelo dominador-dominado.

2. Perdedor - Ganador.

En el perdedor - ganador se pierde una guerra no declarada, o se obtiene una victoria devastadora, aunque de corta duración. Entre quienes optan por una y otra postura pueden observarse diversas características, como:

- a)** La falta de autoconfianza.
- b)** La creencia de que satisfacción rima con victoria unilateral.
- c)** El temor a ser sometido o manipulado.
- d)** El sentimiento de rechazo o abandono.
- e)** El miedo a ser ridiculizado.
- f)** La impresión de que el riesgo es demasiado grande.
- g)** La necesidad de comprar la tranquilidad o la paz.
- h)** La carencia de información, de conocimientos o de tiempo.
- i)** La percepción de ser intimidado.
- j)** La falta de respeto y de confianza.

3. Perdedor - Perdedor.

Aquí el objetivo no es ganar a todo precio, sino más bien asegurarse de que la otra parte pierda. Al igual que la persona que opta por el modelo ganador-perdedor, su objetivo es sacar todo el partido posible de las debilidades del otro. Algunas de las razones que explicarían la elección de este modelo de negociación son:

- a)** No existe ninguna confianza entre las partes.
- b)** No sienten interés por reconocer los requerimientos ajenos.
- c)** No se preocupan por las razones que motivan a su adversario.
- d)** No comprenden ni el proceso de la negociación ni sus verdaderas necesidades personales.
- e)** Nadie ofrece soluciones de recambio.

- f)** Cada una de las partes teme que la otra pueda obtener beneficios.
- g)** Nadie percibe las ventajas que supondría un reparto.

En este tipo de relación, una de las características más frecuentes es la falta de conciencia profesional o moral. Se nota también una falta de creatividad, de respeto y de confianza. Sin comunicación verdadera, sin intercambio de ideas y opiniones, no es posible ningún acuerdo satisfactorio. Las personas son incapaces de escucharse.

4. Ganador - Ganador.

Las personas que eligen este tipo de negociación son personas equilibradas y auténticas. Buscan la reciprocidad con los otros compañeros o socios, tanto en su vida personal como en el trabajo. Saben dejar un espacio al otro a la vez que ocupan el suyo propio y tienen encuentro tanto sus propias necesidades como las de los demás. Por ejemplo, este tipo de negociación es la que se logra en acuerdos con los pacientes, cuando se le ofrece las opciones al paciente de continuarle unos tratamientos determinados pero siempre y cuando el cumpla con algunas condiciones de tratamientos previos. Esto permite que el interés del médico se logre - llevar el paciente a una mejoría - y a la vez se permite que el paciente se sienta bien con las opciones de tratamiento planteadas. La base de estos acuerdos es la confianza.

5. Ganador - Ganador o ningún acuerdo posible.

Es cierto que hay veces que no se puede alcanzar un acuerdo o en las que una negociación llevada con maestría no conduce a ningún sitio. Ejemplo: se encuentra en este tipo de negociación la aceptación por parte de los pacientes de realizarse cierto grupo de exámenes desagradables, que no

llevan a ningún objetivo por parte del médico y que tampoco es de agrado por parte del paciente. El acuerdo es una obligación de hacerse algo que no le gusta a uno de los negociadores pero que en última instancia podría llevar a que ambos ganen con la obtención del resultado.

6. Shotgun.

El término hace referencia a las negociaciones en las que ambas partes desean poner fin a su asociación comercial y de manera inequívoca. Saben que, al final del proceso, una de ellas ganara unilateralmente. La base para esta actitud es que para el todo tipo de medico menos él es reemplazable, así sean especialistas con entrenamiento en el exterior, para él no importa. Este tipo de negociaciones en medicina llevan al mismo error planteado anteriormente, el que se pierde de los beneficios no es ninguno de los dos negociadores, es un tercero, el paciente.

No se puede olvidar que todo problema sanitario en la persona tiene un trasfondo social y a la inversa, y que hay que apostar por la indisolubilidad de la atención sanitaria y social en este grupo de población bajo el principio de equidad, tomando por objetivo la coordinación de los servicios de atención social y sanitaria donde existen sinergias que pueden favorecer el proceso, siempre y cuando éste se plantee desde la óptica de una cultura de cooperación.

Jurisdicción

A pesar de los avances legislativos y sociales en salud, existen determinadas situaciones que no se resuelven a través de la aplicación de la legislación vigente. La mediación abre una vía a la solución de conflictos de relación y permite acuerdos entre las partes.

La mediación puede reducir la judicialización existente en el contexto sanitario y favorecer la creación de un sistema de resolución de conflictos más accesible a los profesionales sanitarios y a los pacientes.

Contraloría de Servicios

Desde los años noventa surgió la necesidad de instituir un sistema de supervisión y evaluación de la efectividad del aparato estatal, lo que llevó a la creación mediante Decreto Ejecutivo 22511-MIDEPLAN del 27 de setiembre de 1993 del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, consolidándose mediante la aprobación de la Ley 9158, Ley Reguladora del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios, donde se ratifica al Sistema como el responsable de promover y vigilar el mejoramiento continuo e innovación de los servicios públicos que brindan las organizaciones inscritas en él, conjuntamente con la participación de las personas usuarias y de las interesadas. En este sentido, las Contralorías de Servicios en Costa Rica surgieron como una iniciativa del Poder Ejecutivo, orientadas a coadyuvar en la transformación de una Administración Pública tradicional, hacia una Gestión Pública enfocada al mejoramiento de los servicios y productos que se brindan a la ciudadanía.

Se crea el Sistema Institucional de Contraloría de Servicios, como una instancia técnica, encargada de promover el mejoramiento continuo en la prestación de servicios, por medio de la información y orientación en cuanto a su acceso, el desarrollo de mecanismos que propicien la participación de esos usuarios en su gestión, y la canalización y atención adecuada de sus quejas y sugerencias.

Las Contralorías de Servicios se definen como instancias que permiten promover el mejoramiento continuo

e innovación en la prestación de los servicios que brindan las instituciones, mediante la participación de las personas usuarias, para que a través de sus aportes (inconformidades, denuncias, sugerencias, entre otros), puedan ejercer su derecho de petición sobre la calidad de los servicios que reciben de las instituciones públicas, así como, identificar adonde se presentan los principales cuellos de botella y poder proponer soluciones para la mejora de los servicios.

La Caja Costarricense del Seguro Social ofrece a través de las oficinas de la Contraloría de Servicios la utilización de la mediación, para resolver las denuncias realizadas por los pacientes ante la administración, como un servicio más a los usuarios.

El Sistema está adscrito la Superintendencia General de Servicios de Salud de la Caja Costarricense de Seguro Social, y tendrá la siguiente organización básica: una unidad del nivel central, cuya jefatura será de nombramiento del Superintendente, que cuenta con el personal de apoyo que fuere necesario. Cada hospital y clínica, tiene una unidad local de Contraloría como está establecido en el acuerdo de creación de la SUGESS.

Los siguientes requisitos que deberá cumplir quien desempeñe el cargo de Contralor (a) de Servicios, están claramente establecidos en el artículo 21 de la Ley, ellos son :

- a)** Contar con al menos tres años de experiencia en áreas relacionadas con servicio al cliente o gestión de calidad, preferiblemente en la organización para la que labora.
- b)** Poseer el grado de licenciatura o maestría.
- c)** Estar incorporada al colegio respectivo, cuando este se encuentre constituido legalmente.

d) Tener experiencia y conocimientos respecto del servicio que brinda la organización.

e) Poseer reconocida solvencia moral.

El mediador es un experto en comunicación, que ha desarrollado determinadas habilidades para escuchar, preguntar, connotar positivamente y manejar adecuadamente el proceso. Su perfil específico hace posible que las partes implicadas en el conflicto intenten resolver en acuerdo. Su formación específica en mediación le capacita para crear un espacio neutral que permite suavizar la tensión, permitiendo expresar y contener sentimientos, dar igualdad a las partes para que expongan su postura de esta forma atenuar el nivel de tensión y agresividad. Está entrenado en la utilización de diferentes técnicas de reunión, entrevista, comunicación, negociación. Tiene un código deontológico que no puede transgredir. Puede estar ubicado fuera o dentro de la institución sanitaria para solucionar los diferentes conflictos de relación y comunicación que se planteen.

Los pacientes esperan como en la mayor parte de los contextos de cambio ser apoyados y reconfortados, pero específicamente esperan que el mediador les ayude a ser los protagonistas de la solución de sus desavenencias o conflictos.

La realidad y principales limitantes en la gestión de las Contralorías de Servicios, van más allá de las calidades profesionales de su recurso humano, existen factores asociados como la falta de apoyo de los jerarcas, credibilidad en el trabajo que realizan estas instancias, las limitaciones presupuestarias y de recurso humano, que afectan su posicionamiento e impacto a nivel institucional, la comunicación y la coordinación a nivel institucional, el seguimiento a las

recomendaciones planteadas para la mejora en la calidad de los servicios, entre otros, factores que deben ser considerados para su fortalecimiento.

Como conclusión se determina que las negociaciones encaminadas a mejorar la salud de las poblaciones se encuentran entre las más complejas de cualquier sector. Esta complejidad plantea retos, así como oportunidades significativas para los que tratan de influir sobre las decisiones. Separando el proceso en partes más manejables y señalando algunas prácticas uniformes de negociación, esperamos ayudarle a aumentar su eficacia cuando intente persuadir a otros de que se sumen a su cometido en pro del desarrollo sanitario.

Referencias Bibliográficas

- Castro Castell, O. P. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de negocios*, 5(12), 143-147.
- González Campo, C. H., Patiño Serrano, A., y Buitrago Botina, J. (2020). Negociación basada en indicadores comerciales. Caso de estudio de una empresa multinacional del sector de fórmulas infantiles. *Informador técnico*, 84(1), 78-99.
- Hernández Navarro, J.C., y Munuera Gómez, M. P. (2015). Mediación: el camino de la resolución de conflictos en Sanidad Militar. *Sanidad Militar*, 71(1), 52-56. <https://dx.doi.org/10.4321/S1887-85712015000100010>
- Marrero Ancízar, Y., y Ortiz Torres, M. (2018). Perfil de los negociadores comerciales: elementos para su caracterización. *Economía y desarrollo*, 159(1), 185- 197.
- Valencia, E. (2012). Negociaciones en salud. https://www.researchgate.net/publication/281322146_NEGOCIACIONES_EN_SALUD



Sobre la autora:

Ana María Rojas Jiménez

Costarricense, Licenciada en Medicina y Cirugía por la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica, Máster en Gerencia de Servicios de Salud por la Universidad de Ciencias Médicas, estudiante egresada del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales por el Instituto Centroamericano de Administración Pública. Cuenta con estudios especializados en Design Thinking para la Innovación de la Universidad Nacional de Costa Rica, Economía de la Salud por parte de la Organización Iberoamericana de la Seguridad Social de España, Disrupción Digital de Cambridge Judge Business School Executive Education. Labora como jefatura del servicio de Urgencias y Rayos X del Área de Salud Tibás Uruca Merced de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Artículo



Conflictos Costa Rica-México sobre importación de aguacate de la clase Hass

Investigador:
Erick Méndez Monge

Conflicto Costa Rica-México sobre importación de aguacate de la clases Hass

Investigador:

Master Erick Méndez Monge¹

ORCID: 0000-0001-9312-4026

El problema y sus antecedentes

En el año 2015, la oficina encargada del control fitosanitario de Costa Rica, bloqueó la importación de aguacate de la clase conocida como Hass (*Persea americana 'Hass'*), procedente de México y otros países, argumentando que la fruta procedente de este país tenía presencia del virus Mancha del Sol o “*SunBlotch*”.

Basado en ello, Costa Rica descarta cualquier tipo de permiso para la importación de la fruta, lo cual generó una situación de molestia en México, principal productora nivel mundial de esta fruta, que condujo a una demanda a nivel de la Organización Mundial del Comercio, pues sentían que sus derechos se veían violentados por lo que consideraban una medida proteccionista.

La situación fue subiendo de tono, mientras cada parte sostenía sus argumentos, hasta el punto de que, en el año 2017, México elevó la situación al Órgano de Solución de Controversias de la OMC, con el objetivo de llegar a una solución al problema.

Mientras esta situación se discutía en las cortes internacionales de resolución de conflictos, en gobierno de Costa Rica, giró instrucciones al sistema bancario nacional para que prestara dinero a los productores nacionales

de la fruta a una tasa preferente y con condiciones especiales, con la finalidad de que estos suplieran la demanda del mercado nacional, el objetivo era elevar la producción nacional en un 100%, lo cual hizo que la producción pasara de dos mil a cuatro mil toneladas; sin embargo, esto apenas permitió cubrir un 26% de la demanda nacional, aumentando los precios y con ello disminuyendo el tamaño del mercado en un 30% debida al efecto precio.

Los costarricenses empezaron a sacar de su dieta el consumo del producto.

Aunque la restricción a la importación creó una oportunidad para desarrollar ciertas áreas del país que tenían condiciones favorables para el cultivo, estas no fueron manejadas de la mejor manera llevando a una baja productividad, debidas a una pobre calidad en la semilla, adversidades climáticas y de precipitaciones pluviales, poca infraestructura de acceso a las fincas, debilidades en las cadenas de distribución, territorio abrupto y dificultades de transporte local necesario para el movimiento del producto; todo esto aunado al hecho de que México tiene un rendimiento por hectárea en promedio de 16 toneladas, cuando el promedio a nivel mundial es de 10 toneladas por hectárea y Costa Rica llega apenas a una tonelada por hectárea, lo cual hace que el productor local tenga demasiadas

1. Méndez Monge, E. (2022). Conflicto Costa Rica-México sobre importación de aguacate de la clase Hass. En Instituto Centroamericano de Administración Pública (Ed.), Mediación alternativa de conflictos. (pp. 57-66).

dificultades para subsistir y mucho menos suplir el mercado nacional como se requiere sin ayuda de medidas proteccionistas.

Aún y conociendo todas estas limitaciones propias del mercado interno, el gobierno de Costa Rica siguió defendiendo una tesis basada en la protección de las condiciones fitosanitarias, aunque la enfermedad de la “mancha del sol” ha estado presente desde hace muchos años en el entorno nacional.

Basadas en las nuevas condiciones del mercado, los productores empezaron a cultivar más plantas, las cuales además de tardar en promedio tres años para dar una cosecha, durante los dos primeros años, la misma es de muy mala calidad; los precios se elevaron a más del doble y el consumidor no tuvo más opción que abandonar en su dieta el consumo de este producto.

Mientras esto sucedía, los importadores de la fruta y los productores en México comenzaron un intercambio de demandas a nivel de la Organización Mundial del Comercio, denunciando lo que consideraban medidas proteccionistas infundadas por parte de Costa Rica en cuanto al cuidado de los productores locales.

El proceso siguió su curso y fue escalando en los diferentes foros creados para resolver este tipo de artilugios, mientras tanto Costa Rica se hizo de la “vista gorda” y dejó pasar las cosas, llevando con ello a una situación que a la larga explotó en una resolución poco favorable para el grupo de productores nacionales y para el país en general, pues se habla de una posible indemnización que el país deba pagar a México por la imposibilidad de vender el producto en territorio nacional y a los importadores del producto.

Mientras tanto, estamos pocos días de la toma de posesión del nuevo gobierno de la República, el cual trae consigo un nuevo ministro de Comercio Exterior, el cual ha abogado porque se termine esta situación tan deplorable para el consumidor y contraria a cualquier política de libre comercio que Costa Rica haya pregonado en los mercados internacionales.

Viendo esta situación, podemos vaticinar que los resultados no serán buenos para el país y mucho menos para todos aquellos pequeños y medianos productores que decidieron invertir en un producto en el cual apenas comienzan a ver un resultado; tampoco lo será para el consumidor, el cual verá por un tiempo una oportunidad de adquisición barata del producto pero donde luego quedará en manos de un comerciante que tendrá el control, pues los productores nacionales no podrán influir en las condiciones de mercado.

Objetivo

Una vez planteado el problema, nos enfrentamos a la necesidad de crear un acuerdo que resuelva el conflicto entre Costa Rica y México con respecto a la importación de aguacate Hass, que beneficie al consumidor nacional, protegiendo al productor nacional sin dejar a un lado los intereses de los importadores y los beneficios que para el mercado puedan existir por la importación del producto.

Este objetivo es ambicioso y difícil de lograr en una totalidad, pues el mercado sufrirá ajustes de precios que pueden causar un descalce en los flujos de caja de los productores nacionales que a la larga no permitan continuar operando, pero busca llegar a un consenso donde se genere el menor daño posible y beneficie a la mayoría de los involucrados, buscando una solución “ganar-ganar”.

Táctica del negociador

El negociador en este caso no tiene una situación fácil de resolver. Por un lado la decisión ya fue tomada, Costa Rica perdió y debe abrir el mercado al aguacate mexicano; los productores nacionales están apalancados y contaban con un precio alto del producto para el pago de sus deudas, los importadores han dejado de percibir sus ingresos comerciales durante más de cinco años y el consumidor acostumbrado a pagar caro y por mala calidad tiene la oportunidad de lograr un beneficio y mejora en su dieta, el gobierno está al borde de tener que pagar una indemnización al gobierno mexicano, a los importadores y a los productores por la aventura y las falsas promesas en que los involucró.

El negociador entonces debe tratar de que el daño no sea más grande del que ya es, y buscar una solución que permita que el daño social no sea mayúsculo.

Es importante mencionar que esta situación pudo haber sido menos dolorosa si el gobierno costarricense hubiera buscado un acercamiento con México y haber expuesto mejor sus puntos y por tanto convencer y llegar a un acuerdo menos impuesto que el actual, sin embargo, no podemos cambiar lo sucedido y toca trabajar bajo las circunstancias actuales.

Con base en lo anterior, el negociador debe comenzar por conocer los intereses de cada una de las partes. Es importante discutir con cada uno de ellos: productores, importadores, comerciantes, banqueros acreedores y sociedad, cuales son sus expectativas, sin olvidar en esa conversación revisar que puede y que no, poner el gobierno para ayudar a uno u otro grupo.

Con esta información el negociador sabrá cuales son sus escenarios, y cual es la probabilidad de lograr un acuerdo

satisfactorio para las partes.

Además de las posiciones de cada cual, es importante revisar las limitaciones y los alcances del veredicto emitido por la Organización Mundial del Comercio, a fin de esclarecer en cuanto tiempo se debe implementar el acuerdo, cuanto le va a costar al país la decisión y como debe ejecutarse. Se debe revisar también el acuerdo de libre comercio firmado con México en su momento, pero además se debe revisar si la situación por la cual Costa Rica inició el bloqueo comercial de la fruta fue resuelto o continúa latente.

Uno de los detalles más importantes es el análisis de la posición que puedan tener los importadores del producto. Este grupo ha venido presionando en una forma directa al gobierno por medios de prensa para que se ejecute rápidamente la decisión del juzgado internacional; han convencido al nuevo ministro de comercio internacional para que derogue no más entre en funciones cualquier impedimento a la importación de la fruta y han creado toda una expectativa sobre las necesidades del país para adquirir el producto. El negociador debe conocer entonces, sobre los intereses particulares de este grupo y sobre los aliados que estos puedan tener en la defensa de su tesis.

Igual de importante es la posición de los productores, los cuales, interesantemente, no han sido tan bulliciosos en su posición como los importadores.

Este último grupo requiere informar al negociador sobre sus ventajas y debilidades, y cual es realmente la capacidad para los próximos cinco años de suplir al mercado y en que medida, para que el negociador este enterado sobre hasta donde puede ceder o exigir a los importadores.

La posición del gobierno también es de suma importancia. Si bien se sabe que

el gobierno que entra tiene la posición de abrir el mercado, es importante también hacerles entender que son responsables de las decisiones tomadas por sus antecesores lo cual generará consecuencias económicas que deben honrar, sin dejar a un lado, que los productores actuales requieren de ayuda económica y capacitación técnica por parte de las instituciones responsables para poder salir airoso.

Con toda esta información, el negociador estará en capacidad de conversar con las partes, teniendo presente que ninguna de las partes son racionales, pues cada una piensa desde su posición, necesidades y deseos, creando con ello la necesidad de buscar un acuerdo que los beneficie según lo solicitado y si no se logra, sea lo más cercano o mejor posible.

Es importante también que el negociador debe tener presente el hecho de que los protagonistas de esta historia no son todos iguales o tienen igualdad de condiciones para defender su posición. Los importadores constituyen un grupo fuerte representante muchos de ellos, de grupos poderosos de México, con capacidad política y económica. Los productores, tienen obligaciones económicas que presionan fuertemente sobre sus decisiones, están acostumbrados a un nivel de ingresos y requieren un mínimo establecido para su subsistencia.

El gobierno debe velar por el cumplimiento de la resolución, pero es responsable de llevar desarrollo a las áreas que se establecieron como aptas para el cultivo de la fruta y deben también proteger los intereses del consumidor del producto y de los importadores de este. El compromiso excesivo en que una vez entró ha fracasado, ahora debe buscar un acuerdo potencialmente satisfactorio

para las partes, y revisar las consecuencias posibles que se puedan generar y que deberá enfrentar.

El negociador puede revisar que propone cada una de las partes para solucionar el problema. De esta manera puede construir en conjunto los puntos que ayudarán a formar la solución de la situación, la cual podría salir de lo que cada uno considera es lo mejor, respetando las necesidades de las otras partes pero además agregando elementos comunes a lo planteado por cada uno. De esta manera la solución para generada por los mismos actores, lo cual hará que se sientan a gusto con lo expuesto para solucionar el conflicto.

Este es un buen punto de inicio, sin embargo, no es del todo completo. Se requiere revisar más allá de las partes y ver la situación de terceros como los consumidores del producto y cual es el beneficio potencial que estos van a tener si se mantiene la situación como esta, se abre completamente el mercado o solo parcialmente.

Con esta exploración de las posiciones se pueden generar una posible solución donde se planteen concesiones y compromisos mutuos que ayuden a dar vida a un primer documento que luego puede ser revisado y validado por las partes o en su defecto servir de base para lo que se pueda establecer luego.

Lo importantes es que este primer borrador servirá luego para realizar sesiones creativas, donde las partes busquen una solución de los problemas, con enfoques alternativos y nuevas soluciones, haciendo un uso de un proceso cooperativo que beneficie a ambos grupos.

Es importante que el negociador tenga en cuenta en su estrategia separar la acción de invención de opciones de la de juzgarlas, ampliar el campo de opciones bajo discusión

en vez de buscar una sola respuesta, pues esto limitaría los campos de maniobra de las partes y puede que hasta se rompa la negociación de una de las partes siente que no está siendo representada en la mesa; además se deben buscar beneficios mutuos a las partes e inventar maneras para facilitar la decisión que se pueda tomar, y su implementación de una forma que no afecte en más medida que la que sea estrictamente necesaria.

Con este panorama claro, el negociador puede comenzar su trabajo.

Instrumento

Los mecanismos disponibles para el negociador se basan en el diálogo. Este debe ser abierto y mostrar una transparencia tal, que todas las partes involucradas sientan que están siendo tratadas en iguales condiciones. Para lograr esto, en caso de que hayan reuniones con los grupos en forma individual, las demás partes deben saber las fechas de las mismas, los contenidos a discutir y los resultados. Cualquier negociación que se haga, ocultándose a las otras partes, puede generar una situación donde el daño causado a la confianza termine por romper los acuerdos previos que se puedan tener o en su defecto anular cualquier voluntad de negociación a futuro. Esta transparencia mostrará también la ética de la negociación y el buen deseo de sacar un producto final en beneficio de todas las partes.

Cada una de estas reuniones, generarán insumos que permitan ir planteando un plan de trabajo para llegar a generar una solución en conjunto.

Tanto las reuniones como los documentos que se generen deben ser redactados en una forma sencilla y que todas las partes entiendan, a fin de que los involucrados comprendan los alcances que tiene la situación actual para ellos y para las otras partes, de

esta manera, ninguno pueda objetar luego que no entendió de que se trataba lo pactado.

El negociador debe explicar a cabalidad el alcance del documento que se está firmando para que conste en actas la aprobación que puedan darles los involucrados a los contenidos alcanzados en las reuniones.

Estrategia para el proceso

El intermediador debe buscar un acercamiento con cada parte involucrada. Debe estar seguro que todos los grupos que se consideren afectados estén representados, en caso de que falte algún miembro social este debe agregarse luego a las mesas de negociación y debe hacerlo antes de que comiencen a tomarse acuerdos, pues si llegado este momento hay alguien que se pueda sentir excluido, se generarán problemas que a la larga pueden traerse al traste los avances que se tengan a ese momento.

En cada una de esas reuniones se debe ir recolectando los puntos solicitados, no importa el nivel de complejidad y de imposibilidad que se tengan para hacerse cumplir, eso se analizará en otro momento, lo importante es conocer las necesidades y las aspiraciones de cada parte, a fin de que, luego de recolectar toda la información, se busquen puntos en común entre los actores, los cuales pueden servir para “romper el hielo” entre las partes y serían las primeras acciones con que se iniciaría la negociación, a fin de poner a las partes en autos de que se quiere llegar a un final lo más equitativo posible para todos.

En este momento de la negociación ya se puede comenzar con aquellos puntos que requieran un nivel de afectación para alguno de los actores y que se pueda considerar como de bajo impacto, para dejar de último

los aspectos considerados los más álgidos de tratar.

Llegada a esta etapa, comienza lo difícil de la negociación: el intermediario se verá expuesto a tratar de solucionar los problemas económicos de los productores nacionales, pero también de los importadores, resolver las necesidades de los productores para el pago de los empréstitos bancarios y sus futuros ingresos, puntos en que realmente deberá emplearse a fondo para poder llegar a una solución aceptable.

Para poder llegar a un buen acuerdo en esta etapa es necesario que el negociador aplique lo que se conoce como la mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN), el cual le permitirá saber como actuar en el terreno en que se encuentra. El negociador requiere conocer como se relaciona su MAPAN con un acuerdo probable, para ello debe tener claras las necesidades de cada uno y deberá trabajar de manera consciente para mejorar su mejor alternativa para un acuerdo a fin de mejorar el acuerdo final al que se pueda llegar. Si el negociador llega sin un trabajo bien hecho en este rubro a la mesa de negociaciones, sencillamente le costará mucho trabajo lograr un buen acuerdo, porque las partes lo pueden presionar de manera agresiva y obligarlos a aceptar un acuerdo que después se puede considerar insatisfactorio y la paz será algo temporal, dejando un sinsabor en alguno de los grupos que a la larga puede generar en acciones de índole social o jurídico que no sean agradables.

El negociador requiere que las partes declaren el valor de lo que consideran es su pérdida y por lo cual están luchando. Este valor debe ajustarse en la mesa de negociación para arriba o para abajo, según se pueda demostrar fehacientemente con el objetivo de que la otra parte también sea consciente de lo que está en juego.

Parte de la estrategia que debe seguir el negociador consiste en identificar las variables particulares de esta negociación para revisar si tienen posibilidad para realizar el cambio y cual será la estrategia a seguir.

Variables particulares

La situación de la negociación de los aguacates mexicanos tiene variables muy particulares. Según los sectores comerciales nacionales, la decisión tomada por la Organización Mundial del Comercio era la esperada, el Gobierno de Costa Rica aplicó medidas extremas consideradas proteccionistas, alejadas de la razonabilidad técnica y de los protocolos establecidos de activación de medidas de este tipo. Según se plantea en los alegatos de este grupo, se le advirtió al país sobre las consecuencias de la restricción y se planteó la opción de buscar alternativas más realistas y equilibradas para administrar los aparentes riesgos fitosanitarios de importar la fruta. Los importadores están disgustados. Quieren recuperar las pérdidas económicas sufridas en los últimos siete años y con el veredicto de la OMC, saben que tienen la oportunidad que han estado esperando por este tiempo.

Por otro lado, están los productores nacionales. Estos han hecho inversiones altas, esperanzados en los negocios prometidos, incursionando en la ampliación de sus fincas y contrayendo deudas con tal de suplir el mercado nacional, bajo la promesa de una ayuda gubernamental honrada por dos gobiernos pero a punto de ser eliminada por un tercero, el cual no está dispuesto a continuar con esta medida, o por lo menos es lo que ha dicho, poniendo a las entidades financieras en alerta y causando que estas estén al pendiente de cualquier movimiento que puedan hacer los productores. Recordemos que el cultivo de este producto ha traído un desarrollo a ciertas regiones que requerían de un cultivo estrella para

sus ciudadanos.

El gobierno es otro protagonista de esta historia. Esta en una encrucijada, pues debe velar por los productores, por los importadores y por los convenios internacionales firmados que lo obligan a acatar los lineamientos de los entes internacionales destinados a revisar los convenios y su ejecución.

En medio de todo esto: el consumidor. Este último ha pagado precios altos durante los últimos años por un producto de baja calidad, sin tener opciones de productos mejores. Si bien es cierto, ha sido el más perjudicado, sus necesidades no han sido revisadas y escuchadas, ni mucho menos se ha buscado un beneficio real. La experiencia también ha mostrado que el consumidor estará a merced de los precios que imponga el grupo que maneje la situación del producto, sean estos los importadores o los productores nacionales.

Existen otras variables interesantes por analizar en este conflicto, entre ellas, el nombre del país en materia de comercio internacional. Costa Rica ha representado en los últimos años un papel de respetuoso a los acuerdos comerciales y de una nación donde el consumidor siempre se interpone en nombre de cualquier otro interés particular que pueda haber, sin embargo, este no parece ser el caso. Hay un grupo importante de abogados e importadores defendiendo los resultados obtenidos a fin de poder traer el producto, alegando la baja oferta y la poca calidad de la producción nacional. Por otro lado, los productores nacionales están muy callados. Pareciera que la Prensa no está interesada en dar a conocer su posición y que más bien es un beneficio para el país que se abra la frontera, incluyendo para los exportadores. La Prensa da una imagen parcial de las cosas.

Mientras tanto, el ahora exministro

abogaba por continuar defendiendo el proteccionismo, con el estandarte de cuidar el ingreso de una plaga, pero la nueva ministra, recién estrenada en su puesto, conocedora de los beneficios de exportar productos agrícolas nacionales, ha indicado que este bloqueo será una de las primeras cosas que eliminará. No cabe duda que los días del cierre del mercado costarricense para el aguacate mexicano están contados y que pronto veremos los supermercados con aguacate importado.

Metodología

Hemos visto ya como el diálogo debe ser lo primero que se presente en las mesas de negociación, donde el intermediario deberá llegar con conocimiento del historial de las partes, sus intereses, que están dispuestos a ceder y que no, para que, durante las primeras conversaciones, las partes presenten sus alegatos, en un ambiente de respeto y cordialidad que estimulen un acuerdo que busque el mayor beneficio para todos.

El negociador y las partes deben estar conscientes de que no todos van a obtener lo que quieren, pero deben buscar lo mejor para solventar un problema que ya no tiene retroceso, que sencillamente llegó para quedarse y donde se deben buscar soluciones a mediano y largo plazo.

Si bien es cierto, los importadores juegan sabiendo que entre sus cartas está la resolución de la OMC, también los productores saben que pueden presionar socialmente al gobierno en busca de un mecanismo que aliviane sus compromisos financieros.

Consientes de la situación, las partes deben negociar buscando un compromiso que ayude a las partes, este compromiso debe ser sólido y realizable, crear expectativas falsas puede llevar a una situación de

consecuencias negativas para todos.

El compromiso que se formule es clave para la negociación y debe incluir que las partes se comprometen a respetar los acuerdos a los que se lleguen, a fin de tener la certeza que lo que se logre sirva para finiquitar el problema.

Esta etapa es indispensable para crear una posición en la negociación, evitando un desastre posterior en las negociaciones. Se debe entender como un punto de partida más que como una amenaza, dejando claro que hay oportunidad de llegar a un acuerdo, y que se tiene la voluntad política y social para alcanzarlo.

No debemos olvidar que ese compromiso debe incluir tres prioridades en su forma: un alto grado de finalidad (cuando y como lo vamos a ejecutar), un alto grado de especificidad (cuales son las cosas que se van a hacer) y una declaración clara de las consecuencias en caso de no cumplirse con lo pactado.

De esta forma, las partes conocerán lo que se han comprometido y qué pasará si no se logran ejecutar.

Los puntos citados son claves, al igual que un pronunciamiento público, donde productores, importadores, gobierno y cualquier otra parte que se sienta involucrada, reconozcan públicamente los compromisos a los que han llegado y lo que esperan recibir a cambio.

Se deben procurar aliados para la sostenibilidad de los acuerdos, por ejemplo, las partes pueden llamar a la Defensoría de los Habitantes, a la Embajada de México o cualquier otro ente que consideren que puede servir de base para afianzar el acuerdo.

Además, se debe elevar la prominencia de las demandas por medio de un escrito firmado, donde se establezcan los acuerdos a los que se llegaron, este se debe hacer público para que cobre

aún más relevancia, en este mismo documento pueden reforzarse los compromisos y recordar las amenazas en caso de que se no se cumpla con lo pactado. De esta manera queda claro el proceder en caso de una falta por cualquiera de las partes involucradas.

Las partes deben hacer la declaración en forma conjunta, de tal manera que ninguna parte se adelante, causando con ello una posible recarga o victimización de alguno de los implicados que vaya a causar un adeudo a los demás copartícipes en la mesa.

Esta debe ser la metodología que los negociadores deben tener para lograr un éxito en este conflicto y de esta manera zanjar cualquier situación que con el tiempo puede incrementarse.

Acuerdos y desacuerdos

Definitivamente una negociación, de cualquier índole no es fácil. Siempre hay un parte más fuerte que la otra, y mucho depende las manipulaciones que las partes puedan hacer para lograr un resultado favorable.

Para ello es necesario actuar rápido. Si bien es cierto el daño en este caso ya está hecho, se debe trabajar rápidamente en lograr un acuerdo, entre más tiempo pase, más resentimiento y atrincheramiento de las partes se presentará.

Estamos en un punto donde el margen de negociación es poco, y que lo que se busca es rescatar la confianza de los productores en su Gobierno, al igual que la de los importadores en la justicia. Ambos tendrán que ceder, pero más los productores, los cuales deberán ajustarse a las nuevas condiciones del mercado.

Una alternativa posible para salvaguardar por un período de tiempo a los agricultores es crear

un mecanismo de cuotas, donde los productores pueden colocar su cosecha a un precio negociado entre las partes, que les funcione para suplir sus necesidades con un margen de utilidad, presentando estos un plan de fortalecimiento que busque mejorar y alcanzar un rendimiento por hectárea más competitivo y con un producto de mejor calidad.

Este plan debe tener un acompañamiento de parte del gobierno, con un cronograma de actividades y una serie de plazos para ejecutarse. Las partes se comprometen a respetar las cuotas y los productores a ejecutar las acciones que mejoren la calidad del producto.

El precio pactado entre todos será velado en su cumplimiento por parte del gobierno, pero además debe ser el piso al cual se pueda vender el producto en el mercado nacional por el tiempo que se establezca. Este precio será revisado según se vayan cumpliendo las metas de mejora en la producción nacional, y deberá tener un fin, no puede mantenerse indefinidamente pues esto sería contraproducente para el consumidor y causaría una ventaja frente a los productos importados mexicanos.

Se deben revisar las condiciones financieras de los productores, a fin de que el período y precio establecidos para el producto sean acorde con sus necesidades. El objetivo es que los productores locales compitan en igualdad de condiciones a los extranjeros.

De igual manera, se deben revisar las condiciones que puedan existir para la importación del producto, viendo que se cumplan estrictamente las normas fitosanitarias, evitando así la entrada de cualquier enfermedad que pueda afectar la producción nacional de aguacate.

De igual manera, el precio del

producto importado debe revisarse y compararse con los estándares internacionales que existan al respecto, con la finalidad de que el producto no sea importando a precios más bajos o más altos de los que se debe.

El mismo ente que velará por los precios, deberá hacerlo por la calidad del producto comercializado para que el consumidor adquiera lo justo por lo pagado.

El gobierno no puede, ni debe entrar a subsidiar a los productores nacionales o imponer cuotas de importación al producto mexicano o de cualquier otra procedencia. Lo que debe hacer es regular el precio del mercado fijando bandas de precios donde pueda fluctuar el mercado.

Con todo esto es posible adquirir un acuerdo que beneficie a todas las partes, pero además, es necesario revisar las condiciones de otros productos, con la idea de evitar que se vuelva a presentar una situación como la que se está viviendo con el aguacate.

Conclusiones

Negociar no es fácil, si lo fuera no se necesitarían negociadores, pues no habría conflictos de ninguna índole.

El país está ante una oportunidad para lograr hacer algo histórico en cuanto a la necesidad de solventar una necesidad del mercado por falta de capacidad e idiosincrasia de los productores nacionales, pero también para demostrarle a los importadores que es posible convivir en un mercado compartido.

No podemos dejar de decir que no se ocupa una negociación transparente, ética y basada en el deseo de llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, basado en un espíritu de consolidar un acuerdo bajo el pensamiento de que es para “ganar-ganar”.

Los objetivos parecen no ser comunes, pero al final lo son: ambas partes quieren vender en el mercado nacional; y lo pueden hacer, lo importante es que estén claras las reglas del juego.

La decisión final a la que se llega, es fruto de un proceso transparente de negociación entre las partes, donde desde luego, cada uno defiende un interés propio, pero no es menester del intermediario tener que ceder todo a favor de una de las partes o inclusive de ambas partes.

El trabajo debe tener como principio una ética y es deber de parte del negociador de distinguir entre los diferentes criterios y los diferentes alegatos, para juzgar y evaluar las acciones a seguir, especialmente cuando hay aspectos éticos y morales de fondo.

Aunque lo importante es la negociación, los criterios relaciones en realidad no son diferente de aquellos con que se evalúa la ética en los negocios en general. Acá están en juego obligaciones y beneficios económicos, más que la necesidad de comer o no aguacate... el asunto es que estos problemas monetarios pueden empobrecer una parte de la Nación o enriquecer a costa de estos a otra parte.

El trabajo que el negociador haga será recordado por los involucrados y será el responsable de que al salir de la sala de negociaciones las partes se siente a gusto con lo obtenido, caso contrario el conflicto no se habrá resuelto y más bien puede desencadenar situaciones sociales adversas que a futuro generar más problemas que los beneficios de un acuerdo efímero basado en engaños y falsas promesas.

Referencias Bibliográficas

- Alfredson, T y Cungu, A. (2008). Teoría y práctica de la negociación Una revisión de la literatura. https://negociacionyтомадедекийони.fileds.worldpress.com/2015/06/0049_fao_negotiation.pdf
- Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2012). Fundamentos de negociación. McGraw Hill.
- Thomas, R. (s.f.) Negociación Estratégica: Conceptos Y Responsabilidad en la Regulación de los Servicios Públicos. Universidad de Florida.



Sobre el autor:

Erick Méndez Monge

Costarricense, Estadístico de la Universidad de Costa Rica, Máster en Administración de Negocios de la Fundación de Estudios de Postgrado, FUNDEPOS, egresado del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, cuenta con estudios en análisis de riesgos de la UCR, análisis de tecnologías sanitarias de la Red Argentina Pública de Evaluación de Tecnologías Sanitarias (RedARETS), además de estudios en análisis de datos y Big Data análisis. Actualmente se desempeña como Estadístico investigador en la Caja Costarricense del Seguro Social, en el área de equipos y procedimientos, es profesor de la UCR en las Escuelas de Estadística y Psicología, es profesor de métodos de investigación en la ULACIT, colaborador de investigaciones observacionales e intervencionales en la CCSS, investigador activo del CICAP de la UCR, colaborador de investigaciones en bioestadística del CENDEISS-CCSS, exmiembro del Comité Ético Científico Central de la CCSS, consultor en materia de análisis de datos y estadística y bioestadística, Jefatura del servicio de Urgencias y Rayos X del Área de Salud Tibás Uruca Merced de la Caja Costarricense del Seguro Social.

Artículo

5



Experiencia de Costa Rica

en la Organización Mundial de la Salud (OMS)

Abordaje Global de Envenenamiento Ofídico

Investigadora:
Gaudy Calvo Valerio

Experiencia de Costa Rica en la Organización Mundial de la Salud (OMS)

Abordaje Global del Envenenamiento Ofídico

Investigador:

Master Gaudy Calvo Valerio¹
ORCID : 0000-0003-0039-7303

Introducción

El objetivo de este ensayo es articular los conocimientos adquiridos en el curso Técnicas y Estrategias de Negociación para la Resolución de Conflictos, en la planificación y gestión de la negociación de la experiencia concreta del gobierno de Costa Rica en la negociación llevada a cabo para liderar la inclusión de los envenenamientos por mordedura de serpiente en la lista de Enfermedades Tropicales Desatendidas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y posteriormente una resolución sobre “Reducción de la carga de envenenamiento por mordeduras de serpiente” en la 71 Asamblea Mundial de la Salud, de esta misma Organización, en el mes de mayo de 2018, en la Naciones Unidas, Ginebra, Suiza.

Donde además de demostrar las capacidades y retos que tiene un país pequeño como Costa Rica para incidir sobre el diseño de políticas globales, se identifican una serie de actores y relaciones de poder, partiendo del conocimiento y recursos naturales en una indispensable alineación con la política exterior, razón por la cual se podrán identificar/analizar modelos, estrategias, tácticas y acciones, considerando los aspectos antropológicos y culturales inmersos

en la negociación de acuerdo al entorno, destacando la dirección estratégica de negociar sobre ideas y planteamientos concretos.

Se pretende desde la investigación cualitativa la sistematización de informes, hojas de ruta, notas conceptuales, boletines informativos y experiencias que se realizaron durante el proceso de negociación de la resolución en mención, en complemento con revisión documental de los sitios web oficiales y otra bibliografía sobre la temática; para demostrar como el país gestionó la negociación en un organismo multilateral, enfrentado situaciones en el ámbito diplomático y temas de interés científico nacional en el escenario global, así como las fortalezas y oportunidades de mejora.

Para ello se realizarán breves análisis conceptuales relativos a la negociación y temas relevantes para este ensayo, fundamentales para comprender el contexto tales como: negociación, negociación internacional, envenenamiento ofídico, regímenes internacionales, la OMS su organización y gobernanza; de manera simultánea, se irá planteando el proceso de negociación que lideró Costa Rica para finalizar con algunas conclusiones.

Es fundamental para iniciar este ensayo referirse al concepto de

1. Calvo Valerio, G. (2022). Experiencia de Costa Rica en la Organización Mundial de la Salud (OMS) abordaje global del envenenamiento ofídico. En Instituto Centroamericano de Administración Pública (Ed.), Mediación alternativa de conflictos. (pp. 70-84).

negociación. Para Patton (2005) la negociación puede ser definida como una comunicación de ida y vuelta mediante la que se procura un acuerdo entre dos o más partes con algunos intereses comunes y otros que pueden ser encontrados o, simplemente, distintos (p.2). De modo que la negociación es una de las formas más elementales de interacción, inherente a todo tipo de acción conjunta y a la solución de problemas y de controversias. Puede ser verbal o no verbal, explícita o implícita, directa o por vía de intermediarios, oral o escrita, cara a cara o sin verse las caras, por carta o por correo electrónico.

La negociación es un proceso dinámico de comunicación, verbal o no verbal, entre dos o más partes con el objeto de satisfacer intereses, es el desarrollo de la comunicación entre las partes en discrepancias que buscan llegar a un resultado mutuamente aceptable sobre un asunto o asunto de preocupación mutua, por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conductas, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos, por ello se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos (Torres, 2008, p.66).

Adicionalmente, Soler (2002), considera que la negociación “es un proceso de intercambio de información y concesiones, a fin de lograr un resultado o acuerdo satisfactorio” (p.19). En este sentido, la negociación es un proceso en donde dos o más partes tratan de obtener ventajas, a expensas de la otra parte, a pesar de que la victoria no produzca un resultado satisfactorio para ambos.

De los conceptos anteriores hay aspectos en común que fueron identificados para la negociación llevada a cabo por Costa Rica: comunicación, intereses comunes y encontrados, satisfacción de intereses,

solución de problemas, resultados satisfactorios para las partes, acuerdos de líneas de conductas, todo ello en un marco de acción multilateral.

Razón por la cual, existen muchas razones para negociar, según Torres (2008), y para el caso que nos ocupa, se pueden establecer dentro de las razones más importantes para llegar a un acuerdo las siguientes:

- Cooperar para lograr sus metas y satisfacer sus necesidades.
- Interdependencia entre las partes
- Influencia mutua.
- Presión por plazo y tiempo limitado.
- Identificación de interesados y temas en disputa.
- Percepción de intereses compatibles.

Sin embargo, en este ensayo, nos enfocaremos en la negociación internacional; la negociación que analizaremos se llevó a cabo entre distintos países miembros de las Naciones Unidas, razón por la cual se considera más compleja, requiere mayor esfuerzo y tiempo para obtener resultados. Esto porque involucra factores que influyen de manera determinante en todo el proceso de negociación, tales como diferencias culturales, formas de comunicarse ya sea verbal o no verbal, marcos legales distintos, así como menor información de la otra parte, entre otros.

Específicamente, dentro de las negociaciones internacionales, nos interesa las negociaciones multilaterales, es decir, aquellas que implican tres o más actores de alcance mundial, y tienen lugar en el marco de un organismo internacional; como el caso de las Naciones Unidas, sus agencias especializadas o cualquier otro organismo internacional. De acuerdo con Hopmann (1990), a pesar de que la negociación multilateral se ha intensificado en las últimas décadas; la teoría no ha observado el mismo

nivel de desarrollo, debido, entre otras causas, al alto nivel de complejidad de dichas relaciones.

La complejidad, según muchos estudiosos, es la característica que define por excelencia las negociaciones multilaterales, particularmente debido al número creciente de participantes cuyos intereses y necesidades divergen considerablemente y al tratamiento simultáneo de diversos temas. Siendo, como según Winham (1977) citado por Hopmann (1990) el objetivo central de dichas negociaciones es el manejo de la complejidad.

Una de las características, más importantes de las negociaciones multilaterales que señala el autor y que estuvo presente en el caso de la negociación liderada por Costa Rica, se refiere a la dificultad para definir el espacio de negociación, aún más considerando que el acuerdo debe de ser aprobado por consenso y no por mayoría u otro sistema de votación, que es la forma de tomar las decisiones de acuerdo a la gobernanza de la OMS, por lo que este espacio de negociación se reduce considerablemente ya que el acuerdo debe de satisfacer los intereses simultáneos de numerosos actores y no únicamente la de dos participantes.

Esta circunstancia, pone de manifiesto el papel central de los diplomáticos y sus perfiles, así como de formación de coaliciones en las negociaciones multilaterales; la formación de coaliciones dependerá de las reglas del proceso de decisión en la negociación misma, especialmente si para llegar a un acuerdo se requiere mayoría o unanimidad de consenso. Si la decisión se toma por mayoría, los actores tenderán a formar dos coaliciones en un esfuerzo por alcanzar la satisfacción de sus propias metas, mientras que si un acuerdo debe ser adoptado por unanimidad, como fue el caso de la negociación de los envenenamientos

ofídicos, entonces la función principal de la formación de coaliciones es la de simplificar el debate.

Otro aspecto crítico de la negociación multilateral, es el proceso mediante el cual las partes buscan fórmulas que podrían conducir a una solución integrativa del problema. Los temas negociados en foros internacionales requieren, por lo general, soluciones integrativas, en contraposición a la situación que se presenta en una negociación bilateral. Los negociadores tenderán a resolver el problema de manera conjunta, más que entrar en un conflicto de intereses (Hopmann, 1990, p.72).

En consecuencia de la complejidad de las negociaciones multilaterales, autores como Hopmann (1990), brindan algunas sugerencias prácticas para el negociador sobre cómo mejorar el este proceso, en resumen:

1. Aceptar la incertidumbre y complejidad como un aspecto que no se puede evitar y que uno tiene que aprender a trabajar.
2. La complejidad se puede simplificar mediante la formación de alianzas o coaliciones entre partes que comparten posiciones, al mismo tiempo debe ser flexible respecto a modificaciones de esas alianzas.
3. Aceptar que una agenda acordada, es esencial para avanzar.
4. Identificar al/los líderes capaces de proponer fórmulas y redactar textos únicos para un posible acuerdo. Si es posible, estas fórmulas deben basarse en principios y normas universales (como principios legales o soluciones técnicas).
5. Reconocer que un enfoque de solución de problemas y no de regateo es particularmente importante en negociaciones multilaterales; es necesario “inventar” soluciones que produzcan beneficios para todos y no una victoria para una sola parte.

Estos elementos nos llevan a situar la negociación internacional liderada por Costa Rica; misma que se llevó a cabo en el seno de la OMS, organismo de las Naciones Unidas que entró en vigor el 7 de abril de 1948, fecha en la que se celebra cada año el Día Mundial de la Salud (Carta Constitutiva de la OMS, 1948). Es un organismo especializado en salud, integrado por 195 Estados Miembros; trabaja en todo el mundo para promover el grado máximo de salud que se pueda lograr para todas las personas, independientemente de su raza, religión, género, ideología política o condición económica o social. Específicamente, su misión es promover la salud, preservar la seguridad mundial y servir a las poblaciones vulnerables; cuyo principio fundamental es el acceso a una atención de salud asequible y la atención sanitaria universal como derecho humano.

Por su naturaleza, la OMS como organismo internacional, constituye un régimen internacional, cuyo análisis desde esta perspectiva, nos permitirá entender el accionar del multilateralismo; Stephen Krasner (1983) propone que un “régimen internacional es un conjunto implícito o explícito de principios, normas, reglas y procedimientos de toma de decisiones, alrededor de los cuales las expectativas de los actores convergen en un área de las relaciones internacionales” (p.2). De este concepto se desprenden elementos claves para el análisis: los principios, que se pueden entender como los valores y creencias de la organización; las normas y reglas, es decir, los estándares de conductas definidas como derechos y deberes; y los procesos de toma de decisiones, que permiten guiar las acciones en un modelo de gobernanza mundial.

Razón por la cual, fue fundamental dentro de este proceso de negociación, conocer la gobernanza de este organismo; el funcionamiento de la Asamblea General, información,

reglamentos internos, procedimientos, actos oficiales, eventos paralelos, conocidos como “Side Event”, inscripciones, documentos y acceso a ellos; así como el Consejo Ejecutivo, mesa del Consejo, composición del Consejo, su reglamento interior, órganos subsidiarios, grupos de trabajo, reuniones, actas oficiales, recursos, entre otros.

La Asamblea Mundial de la Salud constituye el órgano decisorio supremo de la OMS, compuesta por sus 195 Estados miembros, representantes de cada uno de sus países. La Asamblea elige a 34 miembros, técnicos en el campo de la salud, para un mandato de tres años, y que forman el Consejo Ejecutivo; cuyas funciones principales son las de hacer efectivas las decisiones y las políticas de la Asamblea, aconsejar y facilitar su trabajo. La Organización está dirigida por el Director General, que es designado por la Asamblea de la Salud a propuesta del Consejo Ejecutivo. El Director General, supervisa las políticas financieras, revisa y adopta el programa de presupuesto propuesto. La Asamblea Mundial de la Salud se reúne anualmente en Ginebra, Suiza.

Mientras que la principal reunión del Consejo, en la que se decide el orden del día para la siguiente Asamblea de la Salud y se adoptan resoluciones para someterlas a la Asamblea de la Salud, se celebra en Enero, y una segunda reunión, más breve, en Mayo, inmediatamente después de la Asamblea de la Salud.

La OMS convoca a los principales expertos en salud de todo el mundo para confeccionar materiales de referencia sobre cuestiones de salud mundial y formular recomendaciones destinadas a mejorar la salud de todas las personas. Más de 7000 personas de más de 150 países trabajan para la Organización en 150 oficinas de país, zonas o territorios, seis oficinas regionales y la Sede, que se encuentra

en Ginebra, Suiza; además de médicos, especialistas en salud pública, científicos y epidemiólogos, la OMS cuenta con personal para gestionar los sistemas administrativos, financieros y de información de que dispone, así como con expertos en los campos de las estadísticas sanitarias, la economía y el socorro en emergencias (OMS, 2022).

De esta forma, por tratarse del organismo especializado en salud a nivel mundial, constituye el espacio en que Costa Rica logra llamar la atención de la comunidad internacional para dar una solución al envenenamiento ofídico. Considerando, según lo establecen Alape, Arias y Gutiérrez (2020), que los envenenamientos por mordedura de serpiente constituyen un serio problema de salud pública a nivel global; estima que cada año ocurren en el mundo entre 1,8 y 2,7 millones de envenenamientos, los cuales resultan en 81.000 a 138. 000 muertes, y se calcula que unas 400.000 personas sobrevivientes al envenenamiento quedan con algún tipo de secuela física o psicológica que afecta drásticamente su calidad de vida y la de sus familias.

Los envenenamientos por mordedura de serpiente afectan en principio a personas y poblaciones en condiciones de pobreza, en especial en zonas rurales, en países en vías de desarrollo.

Por esta razón, es un tema que ha

estado fuera de las prioridades de las agendas de investigación, el desarrollo farmacéutico, las autoridades de salud y los sectores organizados de la sociedad civil; de ahí su clasificación como ‘enfermedad tropical desatendida’.

En este espacio fue fundamental preparar/planificar la negociación, sin embargo, no existe una “receta” para ello; además de la complejidad que convella la negociación multilateral, es imposible establecer un guión ya que inciden una serie de factores culturales, diferencias de contexto, personalidades, recursos, poder, influencia, conocimientos y habilidades, que son imposibles de mantener bajo control; lo cierto es que es fundamental conocer el terreno de la negociación, actores, intereses, discrepancias, motivaciones, objetivos propios y de la contraparte, entre otros.

En este sentido, Patton (2005) ofrece una guía de siete elementos para prepararse para la de negociación; y manifiesta que aunque puede no haber una manera óptima de desplegar los elementos como variables básicas del proceso de negociación, existe sí una serie de preguntas estándar que se pueden formular acerca de cada uno de ellos, cuyas respuestas ayudarán al negociador a determinar cómo mejor proceder en cualquier contexto dado.

Tabla 1

Procesos de negociación	
Intereses	<p>¿Cuáles son nuestros intereses? ¿Cuáles pueden ser los de ellos? ¿Hay algún tercero cuyos intereses debamos considerar? ¿Qué intereses son comunes, cuáles son diferentes y cuáles son encontrados?</p>
Alternativas	<p>¿Cuál es nuestra mejor alternativa a un acuerdo negociado? ¿Cuál puede ser la de ellos? ¿Podemos mejorar nuestra “mejor alternativa”? ¿Podemos empeorar la de ellos? ¿Cómo se podrían probar las expectativas potencialmente irreales?</p>
Opciones	<p>¿Qué acuerdos o partes de un acuerdo posible podrían satisfacer los intereses de las dos partes? ¿De qué manera podrían usarse los intereses diferentes para crear valor?</p>
Legitimidad	<p>¿Qué criterios externos podrían ser probablemente relevantes? ¿Qué patrones podría aplicar un juez? ¿Qué “debe” regir un acuerdo? ¿Qué argumentarán ellos? ¿Tenemos una buena respuesta, que acepte el argumento de ellos y luego sume elementos al mismo? ¿Qué necesitaremos cada uno de nosotros para poder justificar un resultado ante nuestros mandantes?</p>
Compromisos	<p>¿Cuál es nuestra autoridad? ¿Cuál es la de ellos? ¿Cuáles serían algunos compromisos ilustrativos y bien elaborados? ¿Cuáles serían buenos productos de esta reunión? ¿Cuáles son los mecanismos para cambiar los compromisos en el tiempo? ¿Cuáles son los mecanismos para solucionar controversias?</p>
Relación	<p>¿Qué relaciones importan? ¿Cómo se encuentra ahora cada una de ellas? ¿Cómo desearíamos que fuera? ¿Qué podemos hacer para salvar la diferencia a bajo costo y riesgo? ¿Por dónde deberíamos empezar?</p>

¿Qué queremos saber de ellos? ¿Cómo podemos mejorar nuestra manera de escuchar?

¿Qué queremos comunicar?

Comunicación ¿Cuál es la manera más persuasiva de hacerlo?

¿Cuál es nuestra agenda y nuestro plan para la negociación?

¿Qué criterio quisiéramos utilizar en el proceso de negociación?

¿Cómo debemos manejar los inevitables desacuerdos?

Fuente: Elaboración propia con datos de Patton (2005).

Esto nos lleva a plantear la planificación/estrategia realizada por Costa Rica, que consistió en la identificación de sus fortalezas, socios y relaciones estratégicos, intereses comunes y encontrados, alianzas, planteamiento de objetivos claros, posibles acuerdos, compromisos, comunicación, “cabildeo”, “Lobby”, visitas oficiales, reuniones “informales”. Se considerará como punto de partida de la negociación la organización del “evento paralelo” sobre envenenamiento ofídico, durante la Asamblea Mundial de la Salud del año 2016, celebrada en Ginebra; iniciativa del Instituto Clodomiro Picado (ICP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), el Ministerio de Salud y el Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de la Misión Permanente en Ginebra, con el apoyo de 18 países de todos los continentes; cuyo objetivo fue llamar la atención de la Organización Mundial de la salud sobre la gravedad del problema de los envenenamientos ofídicos. Y se considera como conclusión la Asamblea Mundial de la Salud del año 2018 donde se aprueba por unanimidad la resolución propuesta por Costa Rica sobre la “carga” por mordeduras de serpientes.

En este contexto, los países pequeños como Costa Rica deben de identificar sus fortalezas y que han tenido la posibilidad de sistematizar, mismas que le permitan posicionarse como líder en el escenario internacional. Uno de los elementos claves a la hora de fijar la posición de negociación de un Estado, es determinar el poder

relativo o peso del que disfruta en una negociación concreta en relación a los demás Estados presentes en la negociación multilateral. Este peso estructural no es siempre el mismo, sino que es variable, y depende tanto de la instancia en la que se negocie como del ámbito concreto de negociación (Guinea, 2017, p.13).

Por lo que se identifican algunas fortalezas costarricenses que dieron algún tipo de “autoridad” en el tema:

- Costa Rica, de acuerdo con la página oficial del Ministerio de Relaciones Exteriores (2022), cuenta con más de cuarenta y cinco representaciones diplomáticas, compuestas por diplomáticos con experiencia y habilidades en negociaciones internacionales.
- Dispone de aproximadamente el 5% de la biodiversidad del planeta, lo que significa una enorme oportunidad de fortalecer las relaciones internacionales de cooperación científica en el mundo.
- Cuenta con una alta densidad de especies, 52% de cobertura forestal, 26% de áreas silvestres protegidas, 32% corredores biológicos, uso de 99% de energías renovables, la cobertura de pago por servicios ambientales superan el millón de hectáreas; así como con una de las cinco zonas azules del mundo; según el Informe del estado del ambiente Costa Rica (2017).
- Ha acumulado experiencia para enfrentar el ofidismo a nivel global

basado en un enfoque holístico que contempla el desarrollo de conocimiento mediante la investigación, producción y distribución de antivenenos, cooperación y capacitación, entrenamiento de profesionales en salud, campañas de prevención en comunidades y establecimiento de redes de cooperación internacional, le han permitido a Costa Rica proyectar esta visión país a escala Internacional, Gutiérrez, J (2019, p. 187).

En este sentido, de acuerdo con la clasificación de las fuentes de poder en las negociaciones internacionales según Guinea (2017) , haciendo referencia a Tallberg (2008), el peso negociador estructural de los Estados puede dividirse en dos: el poder estructural agregado y el poder específico en relación a un asunto (p.13). Nos centramos en el segundo: los Estados no despliegan todos sus recursos de igual manera en todos los temas, ni siquiera los Estados hegemónicos o grandes, el poder específico de un Estado depende de las capacidades y recursos que puede desplegar en relación a un asunto concreto, su compromiso con ese asunto y las alternativas que tiene en relación a un acuerdo negociado.

Es habitual que los Estados pequeños y medianos como Costa Rica, desplieguen más poder en asuntos concretos, donde presentan un interés y un compromiso especial. Despliegan así una influencia mayor que lo que su poder estructural agregado dejaría entrever. Así, puede constatarse la iniciativa y presión de pequeños Estados sobre cuestiones donde puede aportar una experiencia específica, una influencia relevante, además de un compromiso firme y alternativas a la decisión. Sin duda, este logro colocó a Costa Rica en un lugar privilegiado en la arena internacional, ejerciendo poder blando gracias a la riqueza de sus recursos naturales, la experiencia

acumulada y especialización para enfrentar un problema de salud global. De igual manera, Guinea (2017), haciendo referencia a Tallberg (2008), en relación a las fuentes individuales de poder destaca la autoridad personal y la Experticia (p.13).La primera se refiere a las características personales de los líderes nacionales como fuentes de poder: sus rasgos de carácter, sus habilidades comunicativas, su capacidad de liderazgo, su experiencia en la institución y autoridad y las relaciones personales que sean capaces de establecer con sus pares. La influencia personal establece diferencias entre individuos en términos de respeto y confianza y suponen un activo o un hándicap para el Estado que se representa; las dinámicas interpersonales de los diferentes líderes son también muy importantes.

Por su parte la “Experticia” entre estos líderes que se encuentran sin asistencia, el conocimiento técnico es una fuente relevante de poder: conocimiento tanto sobre las cuestiones a discutir, sobre el propio procedimiento institucional y las dinámicas de la institución, como sobre las posiciones de los otros. Especialmente conocer y entender las preferencias de los demás es un requisito clave para construir coaliciones y negociar con los demás.

Para este caso en particular, se consideró una alineación entre la política exterior y la “política científica” en lo que respecta a una agenda diplomática científica. La experiencia en Ginebra evidenció que para ser exitosos en la agenda diplomática científica, además de los perfiles de los negociadores diplomáticos, era indiscutible la incorporación en estas negociaciones de los científicos; esto es una práctica común de los países desarrollados, donde si bien es cierto algunos forman parte del cuerpo diplomático de “planta” otros cumplen

roles de “agregados” o “consejeros” científicos en Misiones Internacionales o propiamente como asesores científicos en la Cancillería.

Esta fusión, entre el perfil del negociador diplomático y el conocimiento técnico de los científicos permitió a Costa Rica consolidar su liderazgo en la negociación; lo que se ha complementado con una alta especialización científica y riqueza en biodiversidad, que le han dado a Costa Rica una capacidad extraordinaria de negociación, el país ha aprendido a ganar poder e influencia en las negociaciones internacionales, que le permiten posicionarse en el escenario global para coordinar soluciones de interés común.

Esto nos lleva a referirnos al rol y legitimidad del líder en las negociaciones multilaterales, que surge como consecuencia de factores como los recursos de los que dispone

el país, personalidad, capacidad intelectual, la percepción general que se tenga de su justicia y neutralidad y/o por la función que desempeñe. El líder puede influenciar el proceso mediante diversos medios a su disposición, que incluyen la manipulación de los recursos a su alcance, la articulación de solución en base a un análisis metódico del problema, la creación de una atmósfera eficiente y constructiva, etc.

Una vez analizado el rol de liderazgo costarricense, se identificará el rol, intereses y relaciones de los diferentes actores en este contexto: los Gobiernos, la Academia, los Organismos Internacionales, la Sociedad Civil, y la empresa privada. En este sentido el gobierno de Costa Rica se planteó el siguiente mapa de actores, relaciones e intereses:

Tabla 2

Global snakebite burden resolutions Stakeholders

Side Event at WHA68	Afghanistan, Angola, Bangladesh, Benin, Burkina Faso, Cameroon, Chad, Costa Rica, Gabon, Guinea, Kenya, Namibia, Nepal, Nigeria, Pakistan, Philippines, Senegal, Uganda
Request to Executive Board	Costa Rica, Ecuador, Honduras, Panama, Philippines
STAG Dossier	Angola, Benin, Brazil, Cameroon, Chad, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Guatemala, Mexico, Namibia, Netherlands, Pakistan, Panama, Philippines, Peru, Uganda
Side Event and STAG request	Angola, Benin, Cameroon, Chad, Namibia, Pakistan, Philippines, Uganda.
Strategic Group: One country per region	America: Brazil Africa: Benin Asia: Philippines Europe: Netherlands

Total Tradicional Co-sponsors

Afghanistan, Angola, Bangladesh, Benin, Brazil, Burkina Faso, Cameroon, Chad, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Gabon, Guatemala, Guinea, Kenya, Mexico, Namibia, Nepal, Netherlands, Nigeria, Pakistan, Panama, Philippines, Perú, Senegal, Uganda.

Target Group: EB members and suffer the disease

Algeria, Congo, Sri Lanka, Swaziland, Tanzania, Thailand, Vietnam, Zambia.

Target Group: EB members and NO suffer the disease

Australia, Canada, France, Germany, UK.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la Misión de Costa Rica en Ginebra, Suiza, (2017).

Además de los países miembros, destaca la participación de expertos internacionales en el tema, tales como organizaciones de la Sociedad Civil: Global Snakebite Initiative, Health Action International, la Fundación Kofi Annan y la academia; así como la Secretaría de la OMS, la asesoría jurídica de la OMS, Grupo Consultivo Técnico Estratégico (STAG) de Enfermedades Tropicales Desatendidas (Neglected Tropical Diseases, NTDs) de la OMS.

La tabla 2 resume las relaciones que se establecieron con los países, de acuerdo a sus intereses en el tema y la posición estratégica que tenían en su región y dentro de la OMS. Los primeros 18 estados miembros de las Naciones Unidas que mostraron su apoyo en el tema, desde el evento paralelo en la 69 Asamblea Mundial de la Salud (WHA69), que tuvo lugar en el mes de mayo de 2016, fueron: Afganistán, Angola, Bangladesh, Benín, Burkina Faso, Camerún, Chad, Costa Rica, Gabón, Guinea, Kenia, Namibia, Nepal, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Senegal, Uganda, países de Asia y África donde hay una mayor incidencia de mordeduras de serpiente.

Este evento paralelo marca gran importancia, constituyó una “ventana al mundo” para la exposición más oportuna que tuvo Costa Rica de

llamar la atención a la comunidad internacional sobre este problema global. Se logró el objetivo, se abrió a nivel global la preocupación por esta enfermedad, la comunidad internacional volcó la mirada sobre este problema; así como organizaciones de la sociedad civil, la academia, importantes centros de investigación a nivel mundial, así como de Koffi Annan y su fundación.

Conforme iba avanzando el proceso se iban sumando más miembros de la Naciones Unidas y otros actores; importante destacar la alianza estratégica desarrollada con Colombia, ya que para el año 2017 este país, pasa a ser miembro del Comité Ejecutivo; además, fue fundamental identificar aquellos países que persistían en su apoyo; y visualizar su liderazgo en cada una de sus Regiones. Así como procurar un mayor diálogo con aquellos países que además de sufrir esta enfermedad eran miembros del Comité Ejecutivo de la OMS. De igual manera, hubo otro grupo fundamental compuesto por miembros del Comité Ejecutivo que no sufrían esta enfermedad, con los cuales hubo que trabajar más de cerca y cuidadosamente.

Cronológicamente la negociación se desarrolló de la siguiente manera:

Tabla 3

Proceso de la negociación en la Misión de Costa Rica en Ginebra, Suiza

Procesos de negociación	
Mayo 2016	Coordinación de un Evento Paralelo en la 69 Asamblea Mundial de la Salud (WHA69), apoyado por 18 estados miembros de las Naciones Unidas
Diciembre 2016	Solicitud de inclusión del tema de mordeduras de serpiente en la agenda del 141 CE de la AMS.
Abril 2017	Solicitud de inclusión de esta enfermedad en la lista de Enfermedades Tropicales Desatendidas al Grupo Consultivo Técnico Estratégico (STAG) de Enfermedades Tropicales Desatendidas (Neglected Tropical Diseases, NTDs) de la OMS.
Junio 2017	La adopción e inclusión del envenenamiento por mordedura de serpiente como enfermedad categoría A en la lista de NTDs en el Departamento de Enfermedades Tropicales Desatendidas de la OMS.
Julio 2017	Inclusión del tema de Carga por envenenamiento por Mordeduras de Serpiente en la agenda del 142 Comité Ejecutivo (EB-OMS), con el objetivo de alcanzar una resolución en la 71 AMS en el mes de mayo de 2018.
Octubre Noviembre 2017	Consultas formales conjuntamente con Colombia para la negociación del borrador de resolución, donde participaron delegados de las Misiones Permanentes de países de todos los continentes y se alcanzó consenso de la propuesta para presentar al 142 CE. Desarrollo de varias reuniones bilaterales de alto nivel con países miembros del EB-OMS: UK, Francia, Australia, Alemania, India, Brasil, entre otros.
Diciembre 2017 Enero 2018	Búsqueda y consolidación de copatrocinadores para la resolución.

Procesos de negociación	
Enero 2018	142 CE- OMS, lideramos en coordinación con Colombia la discusión de la resolución bajo el documento EB 142.R4 “Reducción de la carga de envenenamiento por mordeduras de serpiente. El 142 CE acordó por unanimidad recomendar a la 71 AMS adoptar la resolución que fue copatrocinada por más de 35 países de todas las regiones del mundo, y tuvo el apoyo en pleno de la región de las Américas y la Unión Africana, quienes realizaron intervenciones conjuntas en apoyo a la resolución. Durante esta discusión algunos países del Norte de África: Egipto, Argelia y Marruecos, además de su apoyo, manifestaron su interés en incluir el tema de picaduras de escorpiones en esta resolución, sin embargo, el representante del Director General (DG) para NTDs-OMS explicó las razones técnicas por lo que esto no es posible. Estos países insistieron con la Secretaría de NTDs para su inclusión, e incluso prepararon un dossier solicitando al STAG que esta picadura sea incluida en la lista de enfermedades tropicales desatendidas.
Mayo 2018	Presentación en la 71 AMS de la resolución: “REDUCCION DE LA CARGA DE ENVENENAMIENTO POR MORDEDURAS DE SERPIENTE ”que contribuya al desarrollo de un plan de acción coordinado para controlar el impacto de esta enfermedad. Conformó nuestra delegación también el Dr. José María Gutiérrez del Instituto Clodomiro Picado, UCR”. Propuesta para trabajar a nivel global los envenenamientos por mordeduras de serpiente; que ha sido liderada por Costa Rica y Colombia y apoyada por 32 países copatrocinadores de todas las regiones del mundo (Argelia, Argentina, Angola, Australia, Benín, Brasil, Burkina Faso, Congo, Ecuador, Francia, Gabón, Guatemala, Honduras, India, Jamaica, México, Kenia, Holanda, Namibia, Nicaragua, Nigeria, Pakistán, Panamá, Perú, Filipinas, República Dominicana, Senegal, Tailandia, Togo, Venezuela, Vietnam, Zambia; y que fue adoptada por consenso.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la Misión de Costa Rica en Ginebra, Suiza, (2018).

La adopción de esta resolución por parte de la OMS constituyó un hito histórico en los esfuerzos globales por reducir el impacto de esta enfermedad tropical desatendida que causa tanto dolor en el mundo. Urge a los países miembros a establecer

programas para la vigilancia de esta enfermedad, garantizar el acceso a antivenenos, promover la cooperación y el intercambio científico y tecnológico, mejorar la capacitación del personal de salud en el tratamiento de esta enfermedad y fomentar la

prevención de estos accidentes, con la participación de múltiples actores en un marco de cooperación y solidaridad; así mismo, compromete a la OMS a desarrollar y coordinar acciones en este tema y a elaborar un plan de acción integral en el tema de estos envenenamientos su prevención y control.

En el resumen cronológico presentado previamente parece que fue un proceso muy sencillo, sin embargo, la negociación y preparación de la propuesta de esta resolución se ocupó más dos años de trabajo técnico preparatorio y negociaciones diplomáticas; mediante un largo proceso que involucró la coordinación del gobierno de Costa Rica a través de su Misión Permanente en Ginebra, la Cancillería, la Dirección General de Política Exterior y el Ministerio de Salud, con el apoyo técnico del ICP de la UCR; la participación de expertos internacionales en el tema, así como de organizaciones no gubernamentales: Global Snakebite Initiative, Health Action International y la Fundación Kofi Annan. Además, tuvo amplio apoyo de países de todos los continentes: Afganistán, Angola, Bangladesh, Benín, Brasil, Burkina Faso, Camerún, Chad, Colombia, Ecuador, Filipinas, Gabón, Guatemala, Guinea, Holanda, Honduras, Kenia, México, Namibia, Nepal, Pakistán, Panamá, Papua Nueva Guinea, Perú, Senegal y Uganda.

Se realizaron en Ginebra varias reuniones bilaterales en las embajadas, prácticamente con todos los países de la región de las Américas con los co-sponsor y con varios países, priorizando aquellos miembros del Comité Ejecutivo de la OMS; así como reuniones técnicas “informal meetings”, que en concordancia con los procedimientos de la OMS, se deben convocar a todos los estados miembros, y se lleva a cabo un intenso proceso de negociación, donde

cada palabra del documento debió ser cuidadosamente consensuada. También fueron determinantes las reuniones mantenidas con la Secretaría de la OMS, tanto a nivel del Departamento de Enfermedades Tropicales Desatendidas como de la Secretaría, el Departamento Jurídico y todo el sistema de Gobernanza de la OMS.

Lo más complicado para alcanzar esta resolución fue la negociación con los países del Norte de África: Egipto, Argelia y Marruecos que insistían en incluir el tema de picaduras de escorpiones en la resolución. Lo que fue agravado ante la negativa de clasificar este tema en la lista de Enfermedades Tropicales Desatendidas por parte del Grupo Consultivo Técnico Estratégico de Enfermedades Tropicales Desatendidas de la OMS.

Consecuentemente, se considera que esta fue una negociación exitosa para el gobierno costarricense, de hecho, Patton (2005), menciona ciertos criterios para construir mejores resultados, mismos que fueron destacados en esta negociación (p.7).

- Una solución creativa, elegante, sin pérdidas, que capte el máximo valor disponible posible entre las mejores opciones posibles.
- Una solución legítima –que nadie sienta que se han aprovechado de él.
- Un compromiso firme, ejecutable y sostenible.
- Un proceso lo más eficiente posible, fruto de una buena comunicación.
- Un proceso que ayuda a establecer el tipo de relación que queremos con esta o con otras partes.

Definitivamente, la adopción de esta resolución por la comunidad internacional, es el reflejo de un planteamiento claro del objetivo de la negociación y la medición de

los pequeños logros para alcanzarlo. Donde hubieron soluciones creativas y elegantes en el proceso de negociación, por ejemplo, el ofrecimiento de Costa Rica a los países del Norte de África para asesorarlos en el proceso de preparación del dossier técnico para solicitar la incorporación de picaduras de escorpión como Enfermedad Tropical Desatendida; se alcanzó una solución legítima a los envenenamientos ofídicos aprobada por consenso en el máximo órgano de decisión de la OMS mediante un compromiso firme expresado en una resolución y un plan de acción; siguiendo de manera ordenada y rigurosa los procedimientos internos de la Organización, a través de la identificación de relaciones estratégicas que alcanzaron la satisfacción de los intereses nacionales y globales.

Conclusiones

Costa Rica ha desarrollado el poder específico en relación a asuntos concretos relacionados con recursos naturales y biodiversidad, ha logrado importantes avances en desarrollo científico, y una posición de liderazgo e influencia en acuerdos y negociaciones en temas medio ambientales y científicos que le ha permitido tener un especial posicionamiento en temas a nivel multilateral; como este caso en las Naciones Unidas, donde en la OMS, en el año 2018 logró posicionar una serie de programas y políticas globales para mejorar la prevención manejo y tratamiento de envenenamiento por mordeduras de serpiente, trascendiendo las fronteras nacionales para coadyuvar a la solución de un problema global.

Como se evidenció, el éxito de las negociaciones multilaterales recae en la identificación y promoción de intereses conjuntos a lo largo del proceso de negociación, para facilitar el logro de acuerdos que al satisfacer al conjunto de participantes puedan ser

aplicados, implementados y duraderos. La creatividad y flexibilidad del negociador, en este caso diplomático y científico, fueron elementos esenciales en este proceso; con capacidad de encontrar soluciones innovadoras a problemas globales. Si este enfoque se aplicase con mayor frecuencia a la negociación internacional multilateral, ésta obtendría un papel preponderante en la solución de los múltiples y complejos problemas que aquejan a la humanidad.

La delegación costarricense en Naciones Unidas en Ginebra, durante el proceso de negociación, que se prolongó por más de 2 años, a pesar de su experticia en negociación, requirió del asesoramiento, guía y apoyo del equipo de científicos y académicos del Instituto IDP de la UCR; el apoyo y asesoría de una red de connotados académicos de universidades de Inglaterra, Australia, entre otros; así como de ONGs, Fundaciones y la creación de alianzas con otros países miembros. El resultado de esta negociación demostró la importancia que tiene un trabajo articulado tanto a nivel internacional como a nivel de Gobierno: Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Salud y UCR. Sin duda, este logro colocó a Costa Rica en un lugar privilegiado en la arena internacional ejerciendo poder blando gracias a la riqueza de sus recursos naturales, la experiencia acumulada y especialización para enfrentar un problema de salud global.

Referencias Bibliográficas

- Bustos, R., Cascante, K., García, A., Guinea M, Rodríguez, P., Ruiz, X. y Turrión, R. (2017). Guía de Simulaciones en Negociaciones Internacionales Multilaterales (SINIM). <https://eprints.ucm.es/id/eprint/44898/7/GU%C3%8DA%20SINIM%20FINAL.pdf>
- Gutiérrez, J. (2019). Reflexiones desde la academia: universidad, ciencia y sociedad. Arlekin. https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76451/Reflexiones%20desde%20la%20academia_Jos%C3%A1n%20Mar%C3%ada%20Guti%C3%A1nrez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gutiérrez, J.M., Arias. J. y Alape, A, (2020). Envenenamiento ofídico en Costa Rica: logros y tareas pendientes. Acta Médica Costarricense, 62(3), 102-108. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-60022020000300102#:~:text
- Hopmann, P. T. (1990). Teoría y Procesos en las Negociaciones Internacionales. PNUD Ed.
- Krasner, S. (1982). Structural Causes and Regime Consequences: Regimes as Intervening Variable. International Organization, 36(2), 185-205.
- Ministerio de Ambiente y Energía. (2018). Informe del estado del ambiente: Costa Rica 2017.
- Organización Mundial de la Salud. (2014). Documentos básicos. <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-sp.pdf>
- Patton, B. (2005). Negociaciones. En R.C. Bordone, R.C y M. L. Moffit (Ed.). Manual de Solución de Controversias (pp. 2-21). <http://www.oas.org/dsd/tool-kit/documentosspa/modulov/pattonreading.pdf>
- Torres, E. y Lugo, M. (2008). Tácticas de la Negociación Empresarial. Comercium et Tributum, 2(1), 64-87. <http://ojs.urbe.edu/index.php/comercium/article/view/2343/2168>



Sobre la autora:

Gaudy Calvo Valerio

Costarricense. Graduada de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, Máster en Relaciones Internacionales y Diplomacia y Gestión de Proyectos de la Universidad Nacional; egresada del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Labora para la Presidencia de la República de Costa Rica como encargada de la Cooperación Internacional en el Servicio Civil y es académica en la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional.

Artículo



4ta revolución industrial:

Consideraciones ante el empleo de los datos masivos, minería de datos e inteligencia artificial en negociaciones

Investigadora:
Heidy Jiménez Sandoval

4ta revolución industrial: Consideraciones ante el empleo de los datos masivos, minería de datos e inteligencia artificial en negociaciones

Investigadora:

Máster Heidy Jiménez Sandoval¹

ORCID : 0000-0002-2508-3485

Introducción

En el norte de mi trabajo y en la continuidad de mis cariños al primer soñador tecnológico de mi entorno cercano, J. W. Jiménez Sandoval

“Las negociaciones suelen ir mejor cuando existe la confianza. Es muy difícil negociar cuando las partes desconfían”. Samuel Jonhson

Este trabajo se contextualiza en el marco del curso de Negociación el Doctoradoen Políticas Públicas y Ciencias Empresariales del Instituto Centroamericano de Administración Pública, su espíritu se dirige a una propuesta inicial de acercamiento en la realidad líquida de Baumann en consideración a la negociación desde las nuevas perspectivas de alta incertidumbre, temporalidad de las acciones, las intensas formas de relacionamiento virtual y el papel de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el actual escenario que plantea la 4ta revolución industrial basada en estas herramientas; así como los nuevos derecho de 4ta generación que incluyen derechos de las máquinas, de las personas y del manejo de los datos.

La realidad ha permitido constatar que la disimilitud de los países en la protección de la información, por una parte, el uso de inteligencia artificial para los negocios, la forma de negociación y la prospección como predicción de patrones, va a cambiar (ya hay países allí como EE. UU., el Reino Unido, Suecia, Japón y alguno de América Latina según el estudio del 2017 de Accenture y Oxford Economics) como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Figura 1.

Índice de digitalización para el 2017

Ilustración 1 Índice de digitalización para el 2017

Índice de digitalización

El 'Digital Opportunity Index' de Accenture y Oxford Economics evalúa la situación presente y futura de la digitalización en 14 economías del mundo.



Nota complementaria y a la cual no se dedica este ensayo, es el interés que

1. Jiménez Sandoval, H. (2022). 4ta revolución industrial: Consideraciones ante el empleo de los datos masivos, minería de datos e inteligencia artificial en negociaciones. En Instituto Centroamericano de Administración Pública (Ed.), Mediación alternativa de conflictos. (pp. 88-99).

podría presentar la pandemia generada por el SAR 2 - COVID 19 en la aceleración de la comunicación virtual, el trabajo remoto, la interacción y gestión de la información; además del acceso e inequidad. Así como este distanciamiento social, y las condiciones restrictivas de movilidad cambiaron y limitaron las tradicionales formas presenciales de negociación en la que participaran los sectores fueran públicos o privados.

Este documento de carácter narrativo ordenado y sistémico constituirá un acercamiento inicial al uso de los datos, datos abiertos y los retos en el contexto de la negociación a las puertas de la 4ta revolución industrial y los derechos de 4ta generación que realmente dejará interrogantes de posible estudio y consideraciones.

Para tales efectos, se procedió a revisar el material desarrollado durante todo el curso y a extraer algunos elementos de interés para la elaboración de este documento; por tanto, la estructura del documento fue elaborado con una introducción, desarrollo con antecedentes, justificación, planteamiento de posibles problemas para cerrar con posibles áreas de exploración.

Desarrollo

Planteamiento inicial, el uso de los grandes datos y la negociación

¿Por qué me interesé por el tema de los grandes datos? Una respuesta simple sería: porque es un universo en la tierra misma, es una tendencia. A mi lectura, la gestión de la información generada a partir de la gestión de los datos es la oportunidad constante, incesante, diaria, el camino obligatorio a considerar en las operaciones públicas privadas, en el accionar individual y colectivo.

Es inefable que el mundo está conectado con desigualdad, que

enviamos datos a toda hora del día, sin distinción de lugar y que estos generan rastros, otros se almacenan y la magnitud de producción conlleva retos de conectividad, nos movemos en una maraña compleja de operación. Podría afirmarse que la sociedad de la Información y el Conocimiento comprende la generación ilimitada a todo nivel de datos transformables, almacenables y con alguna aplicabilidad; para que eso sucede, entonces se generan retos de fiabilidad, de confidencialidad, de estructuración, de definición, de gestión.

Ahora bien, la vertiginosidad de la producción de datos, de la comunicación, de la interconexión, se acelera a partir de los cambios y democratizaciones de la tecnología en infraestructura, acceso, marcos regulatorios y de acción. La creación de la **world-wide-web** o lo que se conoce como la red global, que no es otra cosa que un sistema de distribución informática de la información a través de una interconectividad ha cambiado el mundo tal como lo conocemos, aunque parezca de reciente data.

Las personas al usar este entorno virtual “web” son capaces de explorar espacios sin tiempo, sin límite, en principio sin restricción donde información traducida en textos, imágenes, videos, contenidos multimedia y servicios interactúan simultáneamente. A través del uso/tráfico de personas, frecuencia, preguntas, se genera una serie de datos que procesados (compréndase, tomados, almacenados, organizados, usados para crear información y recopilados por una organización), podrían acompañar las tomas de decisiones públicas y privadas, las negociaciones y las nuevas formas de relacionamiento lo ya conocido; más es aquí donde el cúmulo de la gran información (*Big Data* o Grandes datos) analizada a través de minería, inteligencia artificial u otras formas,

cambia el negocio de manera regular que ya conocemos.

Los datos masivos se les llama **big data**, inteligencia de datos, datos a gran escala, según contexto. Este grupo de datos requieren de programas informáticos para el procesamiento de la información a gran escala. Según la BBC, se estimó que el mundo almacenó unos 5 zettabytes en 2014. Si se pone esta información en libros, convirtiendo las imágenes y todo eso a su equivalente en letras, se podría hacer 4500 pilas de libros que lleguen hasta el sol, cuyo ritmo de crecimiento hace que cada 2,5 años se duplique esta lo cual según los expertos la información digital va a superar a toda la información genética que existe en la biosfera.

El último reporte de **We are social y Hootsuite** que se especializan en redes sociales y mercados, el mundo sigue creciendo en usuarios, en la actualidad se tiene casi 5000 millones, con un crecimiento del del 2021 al 2022 de un 4% del total de la población, se emplea más tiempo en internet, se pagan más recursos, hay más intercambio de bienes y servicios, esa vertiginosidad de datos es abordada por la analítica de datos.

La Analítica de Datos (*data analytics*) cubre la gestión de datos, la ciencia de datos, el análisis de datos, la big data y la visualización de datos, lo que todo a su vez es un sello distintivo de la transformación digital actual. Sin embargo, esa suma de datos, se enriquecen en la media en que permiten asociaciones, transformaciones, análisis y estudios que forman parte de la cadena de valor en sectores en específico y estos se pueden volver insumos para todos los sectores, incluyendo el de la negociación, ya que va a acompañado de la toma de decisiones, del análisis de probabilidad, de la proyección del éxito. ¿Qué sucede si empleamos este medio de analítica de datos para

negociar no solo en el sector privado, sino en el público o entre sectores? ¿Qué sucede si las negociaciones se realizan virtualmente y ya no es posible medir al otro con los viejos elementos de la escuela presencial? ¿Qué sucede si negociamos empleando inteligencia artificial?, no me refiero a emplear robots en la negociación, sino estudiar la interlocución negociadora, a usar posibles condiciones bajo ópticas de ganar ganar (siguiendo la línea de Ury), estudiar comportamientos para establecer las “tendencias de juego” como se hace desde hace décadas con el ajedrez, de allí el planteamiento de Budjac (2011) de que no existe una negociación igual a otra, de que no hay un libreto de negociación exitosa sería una cuestión más relativa que nunca antes en la historia.

La posibilidad del estudio de datos ha de abarcar campos que no son objeto de este ensayo, desde la ética de los datos, la Inteligencia Artificial, el aprendizaje automático, el aprendizaje profundo, la realidad virtual, el “*cloud computing*”. Se suman las experiencias de usuario que va desde la web 3.0 con el internet de las cosas, de allí el *machine learning*, la realidad virtual y la realidad aumentada y todo esto debe enfrentar el negociador y la gobernanza individual, pero ante todo interconectada sectorial e intersectorial que convoca al reto más grande: la gobernanza.

Es así como las etapas de negociación, llámeselos el punto de arranque, el valor objetivo, los puntos de ruptura y los espacios de negociación como los límites, no cambiarían en el sustento de etapa (es decir podrían seguirse presentando). Sin embargo, al trabajar con la probabilística, la prospección y proyección de escenarios en menor brevedad de tiempo, empleando múltiples bases de datos, históricos de datos de los equipos negociadores, modelos comunes, resultados obtenidos para analizar patrones, podría considerarse proyecciones más

ajustadas a la posible realidad que quizá permitan la posibilidad de un cambio o un continuo.

El considerar si estas herramientas del uso de la información se vuelven los determinantes para quien “lidere” los procesos de negociación, para quienes quieran sacar el mejor de los provechos, sea una postura cooperativa, colaborativa o competitiva, según sea el sector, si público o privado. La gobernanza de la información de las bases de datos estructurados y no estructurados es el reto donde descansa todo el manejo de los grandes datos.

El sociólogo y filósofo polaco Zygmunt Bauman (1925-2017) planteó y cito el análisis de Hernández Moreno (2016) que lo acota muy bien respecto a la modernidad líquida que:

es como si la posibilidad de una modernidad fructífera y verdadera se nos escapara de entre las manos como agua entre los dedos. Este estado físico es aplicado a esta teoría de modernidad en el sentido de que, posterior a la segunda guerra mundial, nos encontramos con por lo menos tres décadas de continuo y próspero desarrollo, en el que el ser humano encuentra tierra firme para ser y relacionarse con los demás.

Años más tarde, este mismo desarrollo, traducido en la ciencia y la tecnología, así como también en lo político, económico, intercambio cultural, apertura de mercados, globalización, ha llevado al ser humano a alejarse de aquello con lo que se mantenía unido, la sociedad. Es decir, de una sociedad sólida pasa a una sociedad líquida, maleable, escurridiza, que fluye, en un capitalismo liviano.

Ese capitalismo liviano de Baumann, esa realidad escurridiza y vertiginosa marca los contextos de negociación. En este mundo vertiginoso, brevemente descrito, aún estamos en el tránsito

de lo analógico a lo digital, fuese por la madurez de ciertos sectores, por los cambios coyunturales, la emergencia de los procesos, la autogestión, que ha hecho que el acceso a la información se extienda, las demandas poblacionales no se circunscriban a fronteras, los Estados se encuentren más presionados de generar marcos de relación y regulatorios de manera articulada a nivel internacional, pues escapa a su propia condición doméstica, sin olvidar la demanda a los mismo de acercarse más al uso, de la información y la disponibilidad de la misma.

Este campo emergente para ciertos sectores permite abordajes transdisciplinarios y multidisciplinarios y es aquí donde, disciplinas como el derecho, las relaciones internacionales, las ciencias políticas, la sociología (sin agotar el tema) en general de las ciencias sociales, podrían permitir la construcción de una perspectiva global y compleja acerca de la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación en las estructuras de negociación y en los negociadores sea este el Estado, el sector privado.

Otro elemento que aborda Baumann que ha de afectar las relaciones de negociación es como la sociedad líquida ha transformado la esencia del trabajo como bien común, a la esencia del trabajo individual.

¿Qué significa esta afirmación anotada?. Podría ser varios posibles escenarios, en el caso del autor trata sobre los capitales financieros que los producen a partir de fábricas, etcétera, el interés es sólo como capital humano. Es decir, como el medio por el cual la materia se transforma en un bien que será comprado y que rápidamente pasará a la historia por obsoleto. Y como en el contexto de la incertidumbre el trabajador pasa de un trabajo a largo plazo-duradero y en el que se crean vínculos afectuosos con compañeros y empresa, existe una

identificación y un agradecimiento-, a un trabajo inmediato -en el que la durabilidad no es importante y los vínculos personales dejan de existir. ¿Por qué esto afectaría los tipos de negociación y escenarios?

Porque desde la virtualidad, la construcción de vínculo, de compartir elementos identificadores, de aprender acerca del otro se ve “limitado” o distorsionado por un escenario más y es el de la comunicación a distancia, bimodal o completamente virtualizada y allí nuevamente el reto en el campo.

El universo de los datos como base

Acerca del dato, el atributo de un dato puede ser cuantitativo o cualitativo, contenido de manera física o digital. Los datos provienen de distintas fuentes tales como nuestro cuerpo, la nube conectada por la pista llamada internet, los dispositivos móviles como teléfonos, tabletas, computadoras. Los datos pueden ser de origen sectoriales, recopilados por instituciones y empresas especializadas según la naturaleza de su acción, o bien de carácter experimental, así como públicos o privados.

Ese universo de datos cuantitativos o cualitativos, pueden ser no estructurados como un correo electrónico, documentos digitales, videos o audios. Bien, podrían ser semiestructurados como programas especializados que se crean para llevar controles, bien hojas de cálculo, bases de datos. Finalmente, los datos estructurados, corresponden a la información localizable de manera precisa por un motor de búsqueda que permite a su vez ser cruzada, enriquecida y enlazable, condiciones si nes qua-non, cuya fuente puede ser visible (se consulta al usuario) o bien datos oscuros (que se almacenan sin siquiera consultarse) y finalmente, datos incorrectos.

En complemento a lo anterior, se hace

necesario entrar a tocar la filosofía de Datos Abiertos, la cual se define como información expuesta en la Web en formato tabular de números, estadística, métricas, datos micro y macroeconómicos, geo-referenciada o no, de todo tipo de temas, sin restricciones de propiedad intelectual o mecanismos de control en cuanto acceso.

La información publicada como Datos Abiertos tiene tres características fundamentales:

- Accesibles preferiblemente vía Internet.
- En formato digital.
- Interoperables capaces de ser leídos por computadoras para ser usados y reutilizados, es decir, reutilizable por diversas aplicaciones o sistemas, además de tener un licenciamiento de libre restricción en el uso y distribución.

En los puntos anteriores no se cubre el dato privado ¿cómo resolver el punto ciego del dato privado?, un reto más en el contexto de negociación en la era de la información y el conocimiento, amén del escenario virtual (no físico en el mismo espacio), sin olvidar lo mencionado en las primeras páginas del uso de herramientas como la inteligencia artificial.

Para continuar con el soporte de la importancia de los datos, se trae a colación datos de *We are Social*, en el contexto mundial en donde para el 2019 se consideraba que el 67% del total de la población era usuaria de un teléfono móvil y un 57% era usuaria de servicio de internet y un 45% de ese total era usuario de redes sociales, así como un 42% accedía por medio de su dispositivo móvil.

La importancia de la información está creciendo a niveles agigantados, a partir de la cual los países enfrentan la protección de datos ante el derecho de la información sobre lo público,

la privacidad en el ámbito privado (valga la redundancia), la seguridad digital, la discriminación, las ventajas y desventajas según capacidad instalada.

Si bien la unidad más pequeña llamada dato tiene un valor y es un abstracto: representa una variable que puede ser cuantitativa o cualitativa y entonces tiene un valor asignado con lo cual se representa con una serie de símbolos. El concepto que nace con la informática, por ende, en la segunda mitad del siglo XX, puede ser accedido por lenguajes de programación a través de organizaciones matemáticas y lógicas. Los datos pueden ser cualitativos o cuantitativos; pueden ser estructurados y no, lo que se traduce en el caso de los primeros, a la información que se suele encontrar en la mayoría de las bases de datos. La organización de estas unidades pequeñas sería la información que constituirían un mensaje y ese mensaje o grupos de mensajes cambian el conocimiento. (Jiménez, 2021)

Torres (2008) establece que hay múltiples razones para negociar y dentro de las cuales destaca la cooperación, el logro de las metas, interdependencia, presión por plazo, influencia de factores externos, intereses, percepciones. (p.66).

Quizá con el uso de algoritmos, con el soporte de la inteligencia artificial, el análisis del cúmulo de información, el sentido de la negociación, los parámetros cambien, sobre todo si se considera significado, importancia, vigencia, validez y valor de la información como el intangible base.

El uso que se le dé a la información en este caso entonces permitiría ser empleado en contextos de negociación según desde la comprensión instrumental, la persuasivo y conceptual. El primero se refiere a la información a decisiones específicas. El simbólico relacionado con la utilización para apoyar una determinada posición o justificar decisiones que

fueron adoptadas por otros motivos. Finalmente, el uso conceptual, aunque no está vinculado directamente con la toma decisiones, su utilización se realiza a través de generalizaciones y perspectivas conceptuales que genera la información.(Leviton y Hughes)

La Sociedad de la información y el conocimiento

La sociedad de la información es aquella en la cual las tecnologías que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información juegan un papel importante en las actividades sociales, culturales y económicas debe estar centrada en la persona, integradora y orientada al desarrollo, en que todos puedan crear. (PROSIC)

La sociedad de la Información y el Conocimiento comprende a la generación ilimitada a todo nivel de su quehacer, esa información transformada y aplicada es el conocimiento.

La vertiginosidad de la producción de comunicación, de la interconexión, se acelera a partir de los cambios y democratizaciones de la tecnología, la creación de la *world wide web* o lo que se conoce como la red global, que no es otra cosa que un sistema de distribución informática de la información a través de una interconectividad ha cambiado el mundo tal como lo conocemos, aunque parezca de reciente data. Es así como las personas que la usan son capaces de explorar espacios sin tiempo, sin límite, en principio sin restricción donde información traducida en textos, imágenes, videos, contenidos multimedia y servicios interactúan.

Es en estos espacios a través del uso/tráfico de personas, frecuencia, preguntas, se genera una serie de datos que podrían acompañar las tomas de decisiones públicas y privadas, ese cúmulo de información

producida sustenta lo llamado *Big Data* o Grandes Datos.

Los datos masivos se les llama big data, datos masivos, inteligencia de datos, datos a gran escala, según contexto. Este grupo de datos requieren de programas informáticos para el procesamiento de la información a gran escala.

La Cuarta Revolución Industrial

Según Deloitte la Industria 4.0 implica la promesa de una nueva revolución que combina técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, las personas y los activos. En la ola de cambio que según algunos teóricos se inició alrededor del 2009 con la tecnología de las cosas, la computación en la nube, la realidad aumentada, la robótica y la impresión 3D.

A la Industria 4.0 se caracteriza por la mayor rapidez en proporcionar resultados visibles y el grado en el que afecta a los usuarios. Se trata de Internet como base de interconexión y las implicaciones que esto supone en cuanto a la facilidad de acceso a la información, la identidad digital, privacidad, seguridad, etc. Cabe esperar que la Industria 4.0 impacte de alguna forma en la sociedad, economía y política. Nos proporciona más información casi instantánea, lo que nos vuelve más informados y más exigentes. Las decisiones se toman de forma más rápida y eficiente.

Nuestro entorno ya es más inteligente y nos plantea muchas oportunidades y también retos. Por ejemplo, la creación de nuevos productos inteligentes que presenten valores añadidos respecto a la competencia e impacten positivamente en el bienestar personal. El tema de ciberseguridad es otro ejemplo, será una de las cuestiones clave para el

mundo industrial interconectado. Por supuesto, la revolución industrial también modifica el perfil de recursos humanos que se va a necesitar en las nuevas fábricas: se pedirán las habilidades y los conocimientos diferentes de lo que se pide actualmente, y cabe esperar que se modifique la dinámica de trabajo junto con los horarios. (*Consulting Informatic*)

La suma de datos, se enriquecen y enriquecen en la medida en que permiten asociaciones, transformaciones, análisis y estudios que forman parte de la cadena de valor en sectores en específico.

La posibilidad del estudio desde la ética de los datos, la Inteligencia Artificial, el aprendizaje automático, el aprendizaje profundo, la realidad virtual, el “*cloud computing*”; se suma *machine learning*, la realidad virtual y la realidad aumentada que quizá desde el entrenamiento en el área de negociación, también sustituya de alguna forma la acción presencial, mediada como la conocemos pero que no es objeto de este ensayo.

En este mundo vertiginoso, brevemente descrito, aún estamos en el tránsito de lo analógico a lo digital, fuese por la madurez de ciertos sectores, por los cambios coyunturales, la emergencia de los procesos, la autogestión, que ha hecho que el acceso a la información se extienda, las demandas poblacionales no se circunscriban a fronteras, los Estados se encuentren más presionados de generar marcos de relación y regulatorios de manera articulada a nivel internacional, pues escapa a su propia condición doméstica, sin olvidar la demanda a los mismos de acercarse más al uso, de la información y la disponibilidad de la misma.

Este campo emergente para ciertos sectores permite abordajes

transdisciplinarios y multidisciplinarios y es aquí donde disciplinas como el derecho, las relaciones internacionales, las ciencias políticas, la sociología (sin agotar el tema).

Breve vistazo a los retos en negociación

La negociación como ese ámbito alimentado por diferentes disciplinas está, se verá y podrá verse afectado de manera más intensa con la escasez de información disponible, el cambio de los escenarios (que no es nuevo) donde predomine la virtualidad sobre la presencialidad con los cuál la construcción de vínculo, la posibilidad de estudio actitudinal y gestual de los interlocutores se vea limitada; la especialización de los equipos de negociación deberán ante circunstancias así (virtuales con alto uso de TICS y soporte de IA) quizás sea esto parte del proceso de ajustes “incómodos” por en donde las partes necesiten a la hora de negociar, considerar que el espacio virtual no es “ausencia” y que tampoco es la presencia como se conoce de manera tradicional.

Nuevos lenguajes, lenguajes mezclados o cruzados producto de las prácticas idiomáticas diarias, de negocio, de las “nuevas tribus” serán parte de los escenarios de incertidumbre, de cambio continuo, de cambio de vínculos, intereses y pertenencias en el mundo de la Información y el Conocimiento.

Elementos como la **relevancia social** que es de reciente data (segunda década del siglo XXI) que el país ha madurado e intentado comprender como las instituciones públicas pueden organizar sus datos, generar datos y emplear los datos para crear información que le permita tomar decisiones.

La sociedad nacional y mundial está en la cuarta revolución industrial,

a ciernes dirían algunos teóricos y especialistas, aquí los derechos de 4ta generación, los de las máquinas se cruzan con los derechos de las personas, el petróleo no es el combustible fósil, es la información que permita construir escenarios predictivos, tomar decisiones, direccionar acciones, entre otros.

A lo anterior debe sumarse la necesidad y demanda de gobiernos abiertos en donde la transparencia es un requisito indispensable, tal como lo menciona Ponce (2019) y que también es parte de toda negociación.

Por bondades como las señaladas, la transparencia es el requisito indispensable del Gobierno abierto u open government, el mismo que es un “nuevo paradigma” (Secretaría de Gestión Pública, 2015) de la gestión pública para lograr que los gobiernos logren ser más transparentes, receptivos, responsabilizados y eficaces (Open Government Partnership, 2018). Los componentes de transparencia y participación son importantísimo al referirnos a un gobierno abierto, pero la calidad de ambos requisitos requiere ser la mejor, a efectos de alcanzar el gobierno ideal que procura el gobierno abierto y me refiero a ello por cuanto, por ejemplo, no basta con hacer pública información de cualquier índole, sino que es necesario que esta información genere valor en la ciudadanía y por supuesto especialmente en los grupos de interés o en lo involucrados en la intervención pública que se transparenta. (p.38).

El valor teórico de lo que se intenta plantear aquí, plantea un surgir de ideas, recomendaciones, e incluso planteamientos para futuros estudios en materia de grandes datos, inteligencia artificial y negociación como su gobernanza.

La relevancia social por otra parte, de

profundizar en un planteamiento del uso de herramientas de inteligencia artificial y grandes datos podría circunscribirse al cambio de las reglas de relacionamiento, de fundamentación para la toma de decisión ese innovación como constante en la Sociedad de la Información y el Conocimiento y en esta para quienes están dedicados a la negociación continua, sin obviar negocio, sector o participantes.

Desde la relevancia teórica, hay que abrazar que la tecnología nos desborda día con día, y que toda esta innovación digital produce cambios de gran impacto en la nueva economía y por ende en el desarrollo de las sociedades en general. Las instituciones del sector público generan datos e información a partir de su naturaleza y los bienes y servicios que ofrecen a los usuarios, es decir, los ciudadanos. Sin embargo, los posibles usos de la información, las limitantes, podrían ser aristas no exploradas, con exploraciones esporádicas y dispersas, con ejercicios no claros aún.

A este punto, es necesario confirmar que a lo largo de este trabajo no me he referido a las negociaciones o el establecimiento de negociaciones comerciales de intercambio por medio virtual tipo compra y venta por los canales conocidos o plataformas existentes, me refiero específicamente a una comprensión más macro de las negociaciones relacionadas más con el sector público o con negocios de alta envergadura, de allí el conocimiento por medio de los grandes datos, la minería (el histórico si se quiere llamar así es lo que marcar una diferencia significativa, sin menospreciar y sin obviar la importancia del comercio mencionado, o la idea de brindar un aporte articulado desde la ciencia de datos, la gobernanza y la participación de actores de diferente índole).

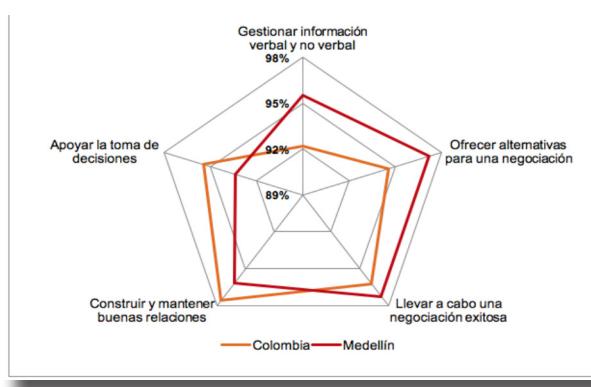
TIC suelen estar soportadas en internet y suelen ser emplearse bajo

diferentes enfoques de acuerdo a las necesidades de los usuarios y de las organizaciones. Bajo el enfoque comunicacional se destacan TIC tales como los directorios electrónicos, redes sociales, mensajería instantánea, correo electrónico, almacenamiento en la nube, telefonía móvil y por internet, videoconferencia, entre otras. Del mismo modo, bajo el enfoque de la gestión de la información existen soluciones tecnológicas tales como los sistemas de gestión de proveedores, sistemas de gestión de relación con los clientes (CRM), software para la construcción de escenarios, sistemas soporte a la decisión (DSS), planeación de recursos empresariales (ERP), hojas de cálculo, procesadores de texto, digitalización de texto e imágenes, software de traducción entre otras (Cano & Baena, 2015b).

A pesar de los beneficios y la diversidad de TIC aplicables a la negociación internacional, Davis (1993) afirma que la falta de aceptación de los usuarios ha sido durante mucho tiempo un impedimento para el éxito de las tecnologías. Es por ello que el modelo de aceptación de tecnología (TAM) sostiene que los usuarios aceptan o rechazan las TIC según la utilidad percibida, facilidad de uso percibida, la actitud hacia el uso y el comportamiento de uso real (Yong et al., 2010). De igual manera, otros aspectos que pueden incidir en la apropiación de las TIC, se relacionan con el desconocimiento de las TIC, la seguridad informática y riesgos de identidad de los usuarios, así como la percepción de confianza de estos (Cano & Baena, 2013; Tan et al., 2009).

Figura 2

Cano



Fuente: Cano y Baena (2016).

Realizar un ensayo sobre la negociación y las interrogantes en la 4ta revolución industrial que suma personas y máquinas, es una acción arriesgada de ese corte de la realidad que necesita un acercamiento filosófico.

Conclusiones

Respecto a los datos, las bases conceptuales se mantienen a lo largo del tiempo, aunque la generación de los datos es un fenómeno de cambio vertiginoso y exponencial y ese cambio habrá de afectar todos los ámbitos del quehacer humano.

La producción de información en sí misma es una constante, un continuo y se da de manera exponencial. Sin embargo, la investigación propia de política pública, los esfuerzos en torno a la producción de información, los escenarios de negociación con y sin uso de inteligencia artificial, bien nutriéndose de otras formas como la minería de datos, requiere mayor análisis, ya hay campos que llevan exploración en esta área: empresas tecnológicas, sector financiero son dos ejemplos.

Por tanto, se podría decir que más allá del ensayo se necesitará una investigación más exploratoria en el campo de la ciencia de datos y la negociación que permita tomar de los

elementos descriptivos y llevarlos a lo correlacional como explicativo de los fenómenos, sobre todo en un contexto de transición desde lo analógico hacia lo digital, amén de la misma viabilidad de la información disponible. Al final si tuviera que resumir se está a las puertas de escribir un nuevo paradigma.

Unir en un mismo contexto negociación, ciudadanía, redes digitales, uso de grandes datos y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) llama a redefinir desde una perspectiva multidisciplinaria algunos de los conceptos básicos de la filosofía política.

En el entorno mencionado al que Benkler denomina 'ecosistema' digital, no se limita a ser un instrumento de control social, ni tampoco una herramienta que aumenta la eficacia de las formas de comunicación que han caracterizado a la sociedad industrial. De hecho, este ecosistema es el campo de batalla donde se libran algunas de las luchas más significativas por los derechos humanos. (Bustamante, 2018).

Es así como, el contexto actual caracterizado por una alta transmisión de datos, de uso de medios digitales para comunicar, realizar transacciones de carácter financiero y bancario, de carácter educativo, investigativo complejiza más el escenario de la negociación presencial que fue alguna vez, amén de las naturales resistencias al cambio de los equipos de negociación y sus líderes.

Referencias bibliográficas

- American Psychological Association. (2020). ¿Qué son las normas APA? <https://normasapa.com/formato-apa-presentacion-trabajosescritos/>
- Aprender Lyx (2012, 12 de agosto). [AprenderLyx]. La justificación. YouTube. Que es la Justificacion? - Definicion e Importancia de la Justificacion
- Arias, J. (2019, 19 octubre). Costa Rica con la tasa más alta de internet en Sección tecnología. CRHoy.com <https://www.crhoy.com/tecnologia/costa-ricatiene-la-tasa-mas-alta-de-acceso-a-internet-en-latinoamerica/>
- Banco Mundial (2021) Indicadores de conectividad. <https://databank.bancmundial.org/reports.aspx?source=2&series=IT.NET.USER.ZS&country=>
- BBVA (2017). Los países líderes de la cuarta revolución industrial. www.bbva.com/es/paises-liderescuarta-revolucion-industrial/
- Budjac Corvette, B. (2011). Técnicas de negociación y resolución de conflictos. Pearson Education.
- Bustamante Donas, J. (2018). La cuarta generación de derechos humanos en las redes digitales en Telos. Fundación Telefónica. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero085/la-cuarta-generacion-de-derechos-humanos-en-las-redes-digitales/>
- Cano, J. y Baena, J. (2016) Apropiación y uso de TIC para la negociación internacional: Comparación entre la ciudad de Medellín y Colombia. Espacios, 37(35), 7-19. https://www.researchgate.net/publication/311107531_Apropiacion_y_uso_de_TIC_para_la_negociacion_internacional_Comparacion_entre_la_ciudad_de_Medellin_y_Colombia
- De dato (s.f.) Concepto de dato. <https://concepto.de/8dato/#ixzz6rlaeuyt7>
- Duran Valverde, O. (2013, octubre 15). ACCESO ABIERTO, PRESERVACIÓN DIGITAL Y DATOS CIENTÍFICOS [Open Data o Datos abiertos en Costa Rica]. CAPITULO_OPEN_DATA_Revisado_11-02-2013.docx. docx (rclis.org)
- Edutópica (2020, 21 septiembre). [Edutopica] ¿Cómo realizar los alcances y las limitaciones de la investigación? YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=GqmBa0foVxs&t=183s>
- Galenano, S. (27 de enero de 2022). El número de usuarios de internet en el mundo crece un 4% y roza los 5.000 millones (2022), Marketing 4 ecommerce <https://marketing4ecommerce.net/usuarios-de-internet-mundo/>
- González Peña, J. D. (2016). Por qué se usa la información de seguimiento y evaluación (SyE) de políticas públicas [Tesis Doctoral, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.]. Repositorio digital CIDE. <http://repositorio-digital.cide.edu/handle/11651/1437>
- Hernández Moreno, J. (2016). La modernidad líquida. Política y Cultura, 45, 279-282. <https://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n45/0188-7742-polcul-45-00279.pdf>
- Jiménez Sandoval, H. (2020). Ensayo sobre posición epistémica ante el objeto de investigación. Curso de Epistemología de la investigación I. Instituto Centroamericano de Administración Pública.
- Khum, T. (1971). La estructura de las revoluciones científicas. (A. Contín, Trad.). Breviarios Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1962).

Oviedo Blanco, E. (2016). Modelo de madurez a portales de datos abiertos a incorporación de la norma técnica nacional de Costa Rica. [Tesis doctoral, Universidad de Alicante].

Ponce Basurto, M. M. (2019). Gestión de las políticas de transparencia. Propuesta de tipología. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Torres Amaya, E. y Lugo, M. (2008). Tácticas de la negociación empresarial en Revista Comercium e Tributum, 2(1), 64-87. <http://ojs.urbe.edu/index.php/comercium/article/view/2343/2168>

Ulate Soto, I. y Vargas Morúa, E. (2019). Metodología para elaborar una tesis. Estatal a Distancia.

Villegas Tobar, R. (2019). Valoración de factores de uso de los datos abiertos de gobierno. [Tesis doctoral, Benemérita Universidad de la Ciudad de Puebla]. Repositorio BUAP. <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/15205>



Sobre la autora:

Heidy Jiménez Sandoval

Licenciada en Relaciones Económicas Internacionales summa cum laude en Propiedad Industrial como distorsionante del Comercio Internacional de la Universidad Nacional de Costa Rica, posgrado en Gestión de Proyectos bajo PMI, cuenta con estudios en la UCR, UNA, UCI, IL3 U Barcelona, FLACSO Argentina y UNAM. Experiencia en política pública, fortalecimiento de capacidades y desarrollo sostenible. Se ha desempeñado en organizaciones públicas, privadas, de la sociedad civil y la cooperación. Ha fungido como directora, asesora, gestora de proyectos, consultora y facilitadora en Latinoamérica y el Caribe, para AECID, BID, FFLA, GEF/PNUD, UNICEF, UNESCO, VA, YCI. Su trabajo le ha permitido colaborar en comunidades, gobiernos locales y nacionales, áreas protegidas, universidades, voluntariado, entre otros. Miembro de la red de desarrollo sostenible de la UNESCO, es Punto Focal Coordinadora de la CEC-UICN Capítulo Costa Rica. Actualmente estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales por el Instituto Centroamericano de Administración Pública. (ICAP)

Artículo



Negociación aplicada: La gestión de la administración pública como negociador obligado.

Investigadora:
Henry Chaves Quiel

Negociación aplicada: La gestión de la administración pública como negociador obligado.

Investigador:

Máster Henry Chaves Quiel¹

ORCID : 0000-0002-7874-9543

Resumen

El presente trabajo de investigación aborda el tema del papel estado como ente negociador obligado o necesario dentro de un estado de derecho, se hace una revisión de las principales normas de aplicación de la negociación e inclusión bajo diferentes figuras en la terminación anormal de un proceso judicial. Se hace también la revisión de las fuentes bibliográficas del curso Técnicas y Estrategias de Negociación para la Resolución de Conflictos y se contrastan para buscar las formas y características ideales de una negociación desde la administración pública.

Introducción

Nuestra carta magna² establece que toda persona tiene derecho a terminar sus diferencias patrimoniales por medio de árbitros, aun habiendo litigio pendiente. Este artículo dio pie a que nuestro sistema jurídico creará los espacios necesarios en todo el sistema así como en la administración misma para que las diferencias de índole patrimonial fueran resueltas mediante la negociación en pos de alcanzar la paz social.

Este hecho pone de manifiesto que es el estado a través de la administración pública es el primero en ser llamado a la negociación, es más, su rol en un

estado de derecho es la de regular a través de un marco normativo las relaciones entre las personas y de administración para con las personas.

El estado es por excelencia quien debe regular dichas relaciones, condicionar a que estas se realicen dentro de un marco de legalidad, inhibiendo los abusos de poder de sectores privilegiados con los menos aventajados, incluso de si mismo en las decisiones que toma en contra del administrado, evitando con ello los abusos de poder del estado y los funcionarios a su servicio.

Por esa razón en este trabajo se ha decidido denominar a la administración como “negociador obligado”.

Desarrollo

Hernández Ortiz (2008) hace una muy atinada definición de negociación al indicar que ésta es una variedad de transacciones cuyas condiciones para el intercambio no son fijas, sino evolucionan, a medida que dos o más personas tratan de llegar a un acuerdo satisfactorio (p. 88).

El estado (administración pública) establece relaciones en tres grandes ámbitos de la esfera social; con los administrados a través de sus funcionarios (persona a persona en representación de la administración);

1. Chaves Quiel, H. (2022). Negociación aplicada: La gestión de la administración pública como negociador obligado. En Instituto Centroamericano de Administración Pública (Ed.), Mediación alternativa de conflictos. (pp. 103-114).

2. Constitución Política de 1949, artículo 43.

como persona jurídica en las relaciones comerciales de las instituciones que este crea; y como ente que ostenta y ejerce el poder de imperio a través de sus tres formas, el ejecutivo, el legislativo y el judicial, estas relaciones generan de forma natural diferencias, roces, enfrentamientos que terminan en conflictos³. El hecho que el Estado interviene como se citó anteriormente en diferentes papeles en los conflictos públicos (como parte de ellos, como mediador, como juzgador) aumenta el nivel de responsabilidad en la búsqueda de soluciones a estos.

Guillén, Paniagua, y Arias (2011) refieren a que los conflictos de interés público⁴ (CIP), como conflictos sociales, son intrínsecos al quehacer institucional de cada país. Refleja la tensión entre los elementos inflexibles del marco legal e institucional en la cambiante realidad social y económica.

Por conflicto de interés público entendemos aquellos asuntos en disputa que afectan propiedad pública o comunitaria, o donde están en juego derechos y/o intereses colectivo.

Por autonomía, el Estado es concebido como el garante del “contrato social”, llamado a resolver los conflictos, y es en muchos de ellos una parte interesada (Guillén et al., 2011, p.13).

De allí que el estado a través de la administración pública haya establecido diversos mecanismos de negociación para cumplir con su rol de garante del “contrato social”.

La negociación y la Administración Pública

La amplia bibliografía del curso nos brinda una muy amplia lista de definiciones de negociación las cuales no entrare a describir en este trabajo, pero para sintetizarlas García Dauder y Domínguez Bilbao (2002) y tras analizar a varios autores, deducen que existen cuatro elementos en común de la definición (p. 2).

1. Es un método de resolución de conflicto

2. Supone una acción conjunta

3. Existe un deseo de llegar a un acuerdo y búsqueda activa de la resolución

4. Supone un intercambio

La negociación inherente en el diario vivir de la población y la gestión de Administración Pública, se da desde las relaciones comerciales, al llegar a acuerdos entre cosa y precio, oferta / demanda, cada persona busca su mayor beneficio en estas negociaciones. Cuando es la administración pública quien interviene en dichas negociaciones, esta busca igualmente un beneficio para la colectividad.

Hernández Ortiz (2008) señala que los modelos o métodos de negociación permiten describir, interpretar y analizar diversos procesos: políticos, sociales, diplomáticos o comerciales, con el propósito de dilucidar las diferentes percepciones y el poder relativo de los diferentes actores, tanto nacionales como internacionales, quienes intervienen en un proceso de negociación (p. 89).

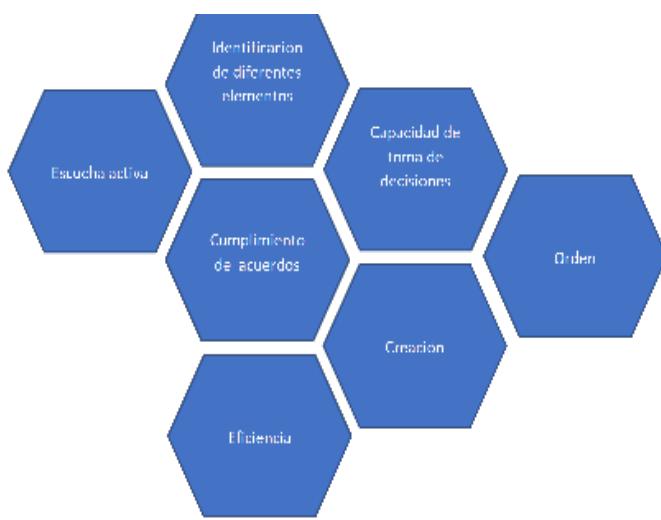
Tanto en las negociaciones entre privados, así como en la función pública

3 Pruitt & Rubin citados por Guillén, Paniagua, & Arias (2011) lo definen como “Una diferencia consciente alrededor de un tema entre dos o más personas cuyas aspiraciones no pueden satisfacerse al mismo tiempo”.

4 Por conflicto de interés público entendemos aquellos asuntos en disputa que afectan propiedad pública o comunitaria, o donde están en juego derechos y/o intereses colectivo.

Figura 1

Elementos clave de un buen negociador según Hernández Ortiz (2008).



La autora, deduce que un buen negociador debe tener la capacidad de identificar los diferentes elementos implícitos en la negociación, en el fondo mismo de problema o diferencia que da origen a la negociación, así como en los intereses que mueven a las partes a buscar una salida a esta diferencia.

Para ello, el buen negociador debe desarrollar una escucha activa, que le permita eliminar los prejuicios preconcebidos y con ello recopilar los argumentos necesarios para ajustar su estrategia, adecuar las concesiones y refinar la metodología con la que conducirá la negociación.

El buen negociador debe contar con la capacidad de tomar decisiones, su presencia en el proceso debe ser garantía en si mismo de que en su persona esta la solución al problema y que este no dilatará la negociación con consultas a sus superiores. Este es un problema identificado en las negociaciones en donde el estado a través de la administración pública interviene, pues es frecuente que la delegación de la representación

recaiga en buenos profesionales con las virtudes antes expuestas, pero sin capacidad para tomar decisiones o con sujeción a acudir a una escala jerárquica para ella.

Otra virtud del buen negociador es la del cumplimiento de acuerdos, el cual ligado al punto anterior es fundamental. Los acuerdos puntuales que de pronto nacen de la negociación en la que interviene la administración es vital para que la otra parte aumente sus concesiones y se logre un acuerdo favorable. Recuerdo años atrás el caso de las negociaciones entre la administración y los grupos de sindicatos de trabajadores y otros gremios en el caso del Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y Estados Unidos. Los grupos de presión de los sindicatos tomaron las calles y bloquearon calles y avenidas, fue justamente uno de los puntos que los negociadores de la administración pidieron que cedieran los manifestantes para seguir con las negociaciones, el quitar los cierres de vías, sin embargo la representación del estado no contaba con autoridad para ello lo que tronco las negociaciones.

La capacidad de creación es una virtud del buen negociador, esta debe ponerse de manifiesto desde el inicio mismo de las negociaciones, crear un espacio adecuado y que favorezca la obtención de resultados es un ejemplo. La creación de soluciones, buenas propuestas y acuerdos son otros ejemplos.

El orden en la conducción de las negociaciones es fundamental para alcanzar el punto siguiente, el cual es la eficiencia de la gestión de negociación. Ambos puntos considero van de la mano del buen negociador, pues debe estructurar una metodología que permita validar con acuerdos medibles cada cierto tiempo para con ello afianzar la confianza de las partes en la negociación.

El desarrollo de empatía es una de las bases de la negociación y varios autores como Guillén, Paniagua, y Arias (2011); Junta de Andalucía (2018); L. Moffitt y Bordone (2022) apuntan a que es fundamental su implementación para lograr el éxito en las negociaciones, sin embargo esto no siempre se logra desde la administración pública.

Es frecuente que la administración pública actúe con beligerancia, mal manejo de relaciones de poder, verticales o imposiciones al sistema, siendo uno de los errores más comunes a la hora de entablar negociaciones al interno de la administración, en ocasiones por cuotas de poder o jerarquías, otras por la falta de sensibilización. En todo caso esta falta de empatía es un elemento para corregir y lograr alcanzar negociaciones efectivas y exitosas.

Esta situación considero obedece al estricto apego que el funcionario público entes y órganos del estado deben sujetarse a lo dispuesto por la norma bajo principio de legalidad, los cuales delimitan, orientan y rigen también el campo de la negociación.

Los artículos 11 constitucional y 11 de la ley General de la Administración Pública (Ley N° 6227, 1978), establecen que los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. Y respectivamente el artículo 11 de la Ley N° 6227 que señala que la Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes.

Por ello, dentro del marco de “lo

posible” el funcionario público, la “administración pública” deben indubitablemente hacer uso de las normas para establecer cualquier marco de negociación y a diferencia de las negociaciones en sujetos de derecho privado, estos tienen un BATNA (valor mínimo de un acuerdo aceptable) y un MAAN (mejor alternativa al acuerdo negociado) más estrecho y reducido.

La negociación en la gestión pública ocurre diariamente y de diferentes formas, tanto en la vía jurisdiccional como extrajudicial pero bajo ciertas condiciones que no necesariamente se ajustan a las descritas en clases, por la argumentación antes citada.

Una de las características de las negociaciones en las que la Administración Pública se ve aventajada es la temporalidad, pues para la Administración Pública se puede constituir en estrategia de negociación, la presión de tiempo la tiene quien opere contra el estado y la administración (servidor público en condición de empleado, el ciudadano o empresa privada en relaciones contractuales o de administración) pues el funcionario público y la administración no precisan de tiempo para resolver más allá del que la ley establece en tanto que el administrado depende muchas veces de la resolución del primero para restablecer su derecho o beneficios comerciales.

Aún cuando existen procedimientos establecidos para aplicar el silencio administrativo¹, o forzar la obtención de resultados por parte de la administración este no aplica en todas las áreas del derecho (p.ej en derecho ambiental) y es mucho más reducido si la búsqueda a una diferencia se hace por la vía judicial, pues una vez trabada la litis, la administración aduce el cumplimiento al principio constitucional de acceso a la justicia, sin importar que la satisfacción

¹ Tiempo determinado durante el cual la Administración no se expresa o responde acerca de una petición o solicitud, a lo cual se presume que lo solicitado por el administrado es concedido por la Administración

procesal sobrevenida de la sentencia y su ejecutoria se haga hasta años después debido a la lentitud de la administración (mora judicial).

Esta situación es de interesante análisis para entender la importancia de la negociación en donde la administración pública intercede. Pues siendo la Administración Pública el negociador por excelencia, la mayoría de los casos se ventilaban por la vía judicial anterior a la creación de la ley de Resolución Alterna de Conflictos - RAC (Ley Nº 7727, 1997), en donde un proceso dependiendo de la vía, podía dilatar años, incluso décadas.

Con el pasar de los años posterior a la implementación de la Ley RAC, la aplicación de la negociación se dio de forma más fuerte en temas como el derecho laboral a través de las reformas al código (Ley Nº 2, 1943); y con el Reglamento para la solución de conflictos jurídicos laborales de 2017 (Decreto Ejecutivo Nº 40875).

Elementos como la interdependencia, intereses potencialmente compatibles, cooperación mutua, influencia recíproca e identificación y coincidencia en las cuestiones a negociar son muchas veces en las negociaciones a lo interno en la Administración Pública omisas por la misma. Administración so pretexto de cumplir con los principios de sujeción a la ley de los artículos 11 constitucional de la Ley General de la Administración Pública.

Se debe tener claro que si las partes no están dispuesta a llegar acuerdos, no tiene sentido la negociación, sin embargo si una de las partes es la Administración Pública y esta está limitada a negociar, lo que no le permiten llegar a acuerdos integrativos, la satisfacción del administrado es normalmente insatisfecha más allá de lo que la teoría de la negociación indica como razonable.

La teoría de la negociación indica

que es imposiblemente abstraerse de un proceso de negociación y de la conflictividad, esto es aún más acentuado cuando la administración es parte del conflicto, pues la Administración Pública buscará siempre su beneficio.

La incapacidad de modificar su posición o de brindar concesiones muchas veces por los límite que esta se autoimpone, hace a la Administración ser intransigente y el efecto que causa en la otra parte es la de mantenerse muchas veces en posiciones igualmente rígidas.

Una concesión es un satisfactor de un interés, que permite otorgar razón y justificación a una prestación contraria (Andrino Grotewold, 2022). Existen diversos tipos de concesiones, entre ellas las concesiones planas, concesión esencial, concesión tácticas, concesión estratégicas, concesión reciprocas (subjetiva y pactadas).

En el caso de las concesiones en las cuales el estado a través de la Administración Pública puede entrar están estrechamente ligadas al órgano o ente del cual se trate, existiendo mayor libertad de negociar y dar concesiones en aquellas instituciones que ostentan un mayor grado de independencia u autonomía, hasta llegar a alcanzar entes de desconcentración máxima o con personería instrumental propia.

Esto precisamente por las limitaciones impuestas por principio de legalidad administrativa (artículos 11 constitucional y 11 de Ley General de la Administración pública (Ley Nº 6227, 1978).

Medios alternativos para la solución de conflictos

a. Métodos heterocompositivos y autocompositivos para la solución de conflictos.

Cornelio Landero (2014) nos señala que “los medios alternativos consisten en diversos procedimientos mediante los cuales las personas puedan resolver sus controversias, sin necesidad de una intervención jurisdiccional, y consisten en la negociación (autocomposición), mediación, conciliación y el arbitraje (heterocomposición)”.

Aún cuando la definición de Cornelio Landero hace énfasis en atribuir a los métodos autocompositivos la negociación como único elemento, lo cierto es que la negociación está presente de principio a fin tanto en los autocompositivos como en los heterocompositivos.

Cabe aclarar que la misma autora establece que los mecanismos alternativos de solución de conflictos, específicamente el arbitraje es autocompositivo si se basa únicamente en la voluntad de las partes y en la contractualidad; y heterocompositivo cuando el árbitro, más que intervenir por voluntad de los contratantes, tiene una actuación determinada por la ley.

En la tabla 1 se hace una breve sinopsis sobre dichos métodos y su nivel de flexibilidad, adaptado de Cornelio Landero (2014).

Tabla 1

Métodos de resolución de conflictos según su nivel de complejidad.

Solo las partes (Directa ó indirecta)	Partes + tercero	Partes + tercero (Proponente)	Tercero decisor	Juez
Negociación	Mediación	Conciliación	Arbitraje	Juicio

+ Nivel de Flexibilidad -

Guillén, Paniagua, y Arias (2011) definen la mediación o conciliación como un proceso de negociación asistida en la cual una persona imparcial (el mediador) facilita el proceso, en tanto que las partes determinan el resultado. El objetivo es ayudar a las partes a alcanzar mayor claridad sobre sus propias percepciones e intereses, así como los de la otra parte, de manera que puedan ver más allá de las posiciones. De esta manera, pueden colaborar para encontrar una solución que satisfaga todos sus intereses (p. 37).

Islas Colín (2011), citado por Cornelio Landero (2014) define la conciliación como el proceso voluntario al que acuden dos o más personas que tienen un conflicto para que, con la ayuda de un tercero profesional (conciliador), quien participa de manera imparcial y neutral sugiriéndoles posibles alternativas de solución, construyan acuerdos para solucionar su conflicto.

Por tanto la mediación o conciliación es estrictamente voluntaria y sólo puede aplicarse cuando existe un consentimiento expresado por las partes involucradas, es por ello por lo que también tiene la característica de ser un mecanismo autocompositivo, porque las partes son partícipes de sus propios acuerdos.

Cornelio Landero (2014) define también el arbitraje como una institución a través de la cual las personas naturales o jurídicas someten mediante una declaración de voluntad las cuestiones litigiosas actuales o futuras que surjan en una materia de libre disposición a la decisión de uno o varios árbitros, vinculándolos a dicha resolución.

La negociación en la Resolución Alterna de Conflictos.

Como se citó en párrafos anteriores, la mora judicial en Costa Rica es uno de los principales causas para que los procesos judiciales se extienda por largos períodos de tiempo,

ocasionando una insatisfacción al principio de acceso a la justicia pronta y cumplida. Sin embargo la mayoría de los conflictos son atendidos por el sistema judicial, a través de los mecanismos tradicionales de justicia que implican la presentación de una demanda y la celebración de un juicio.

Esto ha ocasionado una avalancha de procesos en diferentes tribunales, los cuales han aumentado la mora judicial en todos los procesos. Por ello la creación de la ley RAC se planteó como un mecanismo para reducir el volumen de casos que ventilar en sede jurisdiccional, sin embargo, esto no fue el caso.

Debido a ello, en el año 1997 se instauró la Ley para la Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social RAC (Ley N° 7727, 1997), con lo cual se esperaba agilizar los procesos de arreglo de diferencias económicas de forma más ágil.

En artículo 2 de la Ley RAC establece que:

“toda persona tiene el derecho de recurrir al diálogo, la negociación, la mediación, la conciliación, el arbitraje y otras técnicas similares, para solucionar sus diferencias patrimoniales de naturaleza disponible”.

Que el acuerdo al cual se llegue en el marco de esta ley, puede tener lugar en cualquier momento, aún cuando haya proceso judicial pendiente (artículo 3) y que incluso en el caso de que se haya dictado sentencia en el proceso y esta se encuentre firme, los particulares pueden arreglar sus intereses en conflicto por medio de convenios celebrados libremente.

La negociación en materia laboral

Guillén, Paniagua, y Arias (2011) cita que estos conflictos son un subsistema de los conflictos de interés público y que tanto aquellos directamente relacionados a la materia, como aquellos que, siendo de carácter político, afectan a los actores de los conflictos laborales y citan sindicatos, empleadores, gobierno. (p. 13).

La Teoría de las Negociaciones Laborales de Richard E. Walton y Robert B. McKersie (1965) citada por Guillén, Paniagua, y Arias (2011) hace un interesante análisis de las negociaciones laborales, señalando que estas comprenden cuatro sistemas de actividad o subprocesos, de las cuales destacan la negociación distributiva y la integradora, dos de las más mencionadas en citas bibliográficas especializadas en la materia e igualmente de las más empleadas en las negociaciones de índole laboral en Costa Rica.

El código de trabajo (Ley N° 2, 1943) establece en su artículo 420 que:

En la jurisdicción de trabajo, establecida en el artículo 70 de la Constitución Política, se dirimirán los conflictos individuales y colectivos, cuya solución requiera la aplicación de normas de derecho de trabajo y seguridad social, y los principios que lo informan, así como los asuntos conexos a las relaciones sustanciales propias de ese derecho.

Costa Rica ha dispuesto un vasto número de ajuste a su Código de Trabajo (Ley N° 2, 1943) y el más reciente Reglamento para la solución de conflictos jurídicos laborales (Decreto Ejecutivo N° 40875) ha venido a normar más el tema buscando equiparar la relación de poder (vertical) que existe entre empleador y empleado, sea este sujeto público o privado, incluso se ha dispuesto proteger los intereses de empleados de servicios esenciales (médicos, policía, educación y otros)

con el artículo 707 que dispone que:

“Cuando exista impedimento para acudir a la huelga, por tratarse de servicios esenciales, fracasada la conciliación, deberá someterse la solución del conflicto económico y social a arbitraje...”

La negociación en lo contencioso administrativo

La teoría del poder o de equilibrio describe los elementos, personas o grupos en negociación y el margen de maniobra en cuanto a concesiones que tienen, como ya se ha citado, en el caso de la Administración Pública es algo más restringido que en el caso del sector privado, sin embargo la posición de control o jerarquía que la Administración Pública ostenta la posiciona estratégicamente.

Uno de los puntos que el derecho busca es precisamente equilibrar las posición de poder y que en un proceso de negociación no exista un amplio margen entre las partes, pues esto hace que la negociación quede inclinada a un lado y no se aplicarían los adecuados mecanismos, es justamente este una de las áreas del derecho que cubre lo contencioso administrativo.

Otra área de especial interés en las negociación en donde se involucra la Administración Pública es en la relación del estado con los sujetos de derecho privado y con aquellos que entabla relaciones comerciales público privadas o como parte de sus gestiones propias. Guillén, Paniagua, y Arias (2011) señalan atinadamente que los procesos de transformación del Estado han derivado muchas veces en conflictos conflictos de interés público de gran envergadura, y esto conlleva por ejemplo que la unificación de instituciones, la eliminación de beneficios laborales o la imposición de nuevas cargas tributarias devienen en demandas al estado.

Al respecto el Código Procesal Contencioso Administrativo (Ley Nº 8508, 2006) ha establecido métodos de negociación para ello, la conciliación como mecanismo por excelencia para el arreglo de sus diferencias.

El artículo 72 del CPCA, establece que la Administración Pública podrá conciliar sobre la conducta administrativa, su validez y sus efectos, con independencia de su naturaleza pública o privada.

Seguidamente el artículo 74 dicta que la jueza o el juez conciliador convocará a tantas audiencias como estime necesarias y que para lograr la conciliación, la jueza o el juez podrá reunirse con las partes, en forma conjunta o separada.

Ahora, las partes, por sí mismas, podrán buscar los diversos mecanismos para la solución de sus conflictos fuera del proceso, y acudir a ellos. Para tal efecto, de común acuerdo, estarán facultadas para solicitar su suspensión, por un período razonable a criterio de la jueza, del juez o del Tribunal, según sea el estadio procesal (artículo 79).

Si llegara a darse acuerdo en la negociación (conciliación) el artículo 80. 2 establece que de lo sucedido, en la fase de conciliación, se levantará un acta en los términos establecidos en el artículo 102 de este Código.

La negociación en lo administrativo

Guillén, Paniagua, y Arias (2011) mencionan que las características de los conflictos de interés público hablan de situaciones complejas, cuyos involucrados principales se ubican a escalas distintas de acción (p. 14).

Precisamente la complejidad de situaciones se pueden dar desde las esferas más altas de Administración Pública, incluso a nivel de altos jerarcas. La Ley General de la Administración

Pública (Ley N° 6227, 1978), ha creado un marco para la negociación a esas esferas, en su artículo 26 por ejemplo establece que las diferencias entre el ejecutivo serán atribución de solucionar por el presidente:

“Dirimir en vía administrativa los conflictos entre los entes descentralizados y entre éstos y la Administración Central del Estado... Resolver los conflictos de competencias que se presenten entre los Ministerios”.

Los artículos 77, 78 y 79 amplían estas potestades agregando que “cuando surja un conflicto de competencia o de cualquier otra naturaleza entre un Ministerio y una institución descentralizada, o entre éstas, la decisión corresponderá al presidente de la República la resolución de conflicto”.

A nivel ministerial, la misma función se delega en el ministro del ramo (artículo 28.2) corresponderá exclusivamente a los ministros:

“Plantear los conflictos de atribuciones con otros Ministerios o con las entidades descentralizadas.”

A nivel de conflictos de competencia entre órganos del Poder Ejecutivo o de un mismo ente, se establece en el artículo 71 que estos deberán ser resueltos de conformidad con lo dispuesto en la misma Ley N° 6227 (1978) y que no podrán ser llevados, en ningún caso, a los Tribunales. Con igual limitación, los conflictos administrativos entre órganos del Poder Ejecutivo o de un mismo ente, se resolverán por el superior jerárquico común de los órganos en conflicto. Razón por la cual se entiende que la negociación en la concepción vista en clases en donde se desarrolla más fuertemente.

La negociación en materia civil

Tal vez el grueso de los conflictos que enfrenta cualquier sistema judicial en el mundo es en material civil, en donde las partes acuden a él para exigir que se satisfagan sus pretensiones materiales. Esta es precisamente la principal causa que se aglomeren año con año expedientes y engrose la lista de casos que llevan a la mora judicial desproporcionada del país.

Como resultado, todos los que acuden a resolver sus diferencias económicas a un tribunal, esperan una sentencia, esa es la conclusión normal del proceso, sin embargo el Código procesal civil (Ley N° 9342, 2016) define varias formas extraordinarias de conclusión del proceso civil, y estas son de especial atención pues conllevan negociación entre las partes.

El capítulo III del supra citado código establece como formas anormales de terminar el proceso la conciliación (extrajudicial y judicial), la transacción, la renuncia al derecho, la satisfacción extraprocesal, la imposibilidad sobrevenida del proceso, el desistimiento y la caducidad del proceso.

De ellas, la conciliación, la transacción y satisfacción extraprocesal conllevan una negociación entre partes la cual es homologado por el juez del proceso y esta puede ser parcial o total, llegando con ello a causar una satisfacción a las partes.

Su inclusión en este código y otros más, abre la posibilidad de que de forma autocompositiva se arregle el conflicto.

En el caso de la conciliación, comprendida en el artículo 51 del CPC, se divide en dos, la extrajudicial (puede realizarse de forma extrajudicial, antes o durante el proceso, según lo que al efecto dispone este Código y las leyes especiales) y la judicial (antes de iniciar el proceso o en cualquier estado del procedimiento y las partes podrán

hacerlo ante el conciliador judicial del tribunal, un centro de conciliación judicial con especialidad en la materia, extrajudicialmente y, en caso de que ello no sea posible, ante un juez del tribunal que conoce del proceso).

Una vez que se tenga un acuerdo conciliatorio debe ser examinado por el tribunal para determinar si está a derecho y no quebranta normas de orden público o alcanza derechos indisponibles o irrenunciables, si fuera parcial, el procedimiento continuará respecto de lo que no haya sido solucionado, salvo convenio expreso de las partes (artículo 51.3).

La Transacción (artículo 52), establece que las partes, en cualquier estado del procedimiento, podrán hacer valer la transacción sobre el derecho en litigio, las partes podrán tranzar haciendo constar en documento público o privado y si concurren los requisitos legales para su validez y de no existir objeciones la homologará el juez, produciendo cosa juzgada material.

Por su parte la satisfacción extraprocesal (artículo 54) se da cuando el demandado o contrademandado satisface total o parcialmente, fuera de proceso, la pretensión formulada por el demandante. Si la pretensión ha sido satisfecha, total o parcialmente, el tribunal así lo declarará y si fuera parcial este continuará por lo no satisfecho.

Estas tres formas de negociación aplican tanto a los procesos ordinario como al sumario, en donde el juez dará parte de ello.

Conclusiones

La posición del estado a través de la administración pública y sus servidores en materia de negociación es per se suigéneris. La variedad de estructuras, personas y espectros que cubre la administración es compleja.

Las opciones de negociación que se enfrasca la Administración Pública es igualmente amplia, y a pesar de los esfuerzos hechos para normar su participación, la definición de objetivos y métodos, estos se ven limitados por el principio del legalidad desarrollado páginas atrás.

Para entablar una negociación con el estado, se debe tener en cuenta que pese a la amplia gama de estrategias existentes, la Administración está supeditada a unas cuantas de ellas, todas regulados por fuerza de ley, por ello y para construir una estrategia negocial con la Administración Pública se debe conocer muy bien las limitaciones que esta tiene.

La célebre frase de “uno no obtiene lo que merece, consigue lo que negocia (Andrino Grotewold, 2022)”, es aplicable en la gran mayoría de los casos en el ámbito privado, pero en una relación de negociación con la Administración Pública se podría indicar que “uno no obtiene lo que merece, si no lo que la ley autoriza”.

La sujeción a la Administración por normativa o por relación de poder, nos obliga a acatar sus disposiciones, mismas que están amparadas por ley, tanto en sus alcances como en los procedimientos. Por ello para construir una adecuada estrategia de negociación debe identificar los intereses de la administración y el marco normativo que le permite definir sus límites negociales, así como los tiempos reales en los que la administración está en capacidad de cumplir sus acuerdos.

Si se va a desarrollar una negociación posicional con el estado, se debe reconocer que no todos los intereses se encuentran en yuxtaposición el uno con el otro, y que aun cuando exista ley que ampare dichos intereses, se debe asegurar de que quien negocia cuente con la capacidad y legitimidad para llegar a acuerdos en cada punto de interés, pues la toma de decisiones esta descentralizada y desconcentrada en muchos casos.

Si la negociación es basada en el interés, los negociadores deben reconocer todos los intereses en juego, identificar aquellos se encuentren en común acuerdo y negociar de forma objetiva sobre los que convergen. Tenga en cuenta que en la gran mayoría de los casos, al final es la Procuraduría General de la República quien tendrá que avalar los procedimientos, intereses, acuerdos, concesiones y refrendar lo negociado, así que es una parte obligada en los procesos.

Referencias Bibliográficas

- Andrino Grotewold, J. (2022). Curso Técnicas y Estrategias de Negociación para la Resolución de Conflictos/ Entrevistado por H. C. Kiel.
- Código de Trabajo. Ley Nº 2. 1943. (Costa Rica).
- Código Procesal Civil. Ley Nº 9342. 2016. (Costa Rica).
- Código Procesal Contencioso Administrativo. Ley Nº 8508. 2006. (Costa Rica).
- Cornelio Landero, E. (2014). Los mecanismos alternativos de solución de controversias como derecho humano. Revista Castellano-Manchega De Ciencias Sociales, (17), 81-95. <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i17.57>
- García Dauder, S., y Domínguez Bilbao, R. (2002). Introducción a la Teoría de la Negociación. Universidad Rey Juan Carlos.
- Guillén, S., Paniagua, F., y Arias, R. (2011). Manual de formación en negociación basada en intereses. Fundación para la Paz y la Democracia.
- Hernández Ortiz, E. (2008). Interpretación y análisis de los de procesos de negociación: Aportes desde la Ciencia Política. Reflexiones 87 (1), 87-98.
- Junta de Andalucía. (2018). Estrategias de Negociación. Junta de Andalucía. <https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/estrategiasde-negociacion-2/>
- Ley General de la Administración Pública. Ley Nº 6227. 1978. (Costa Rica).
- Moffitt, M., y Bordone, R. (2022). Manual de Solución de Controversias. Organización de Estados Americanos. <http://www.oas.org/dsd/toolkit/documentos/spa/modulov/pattonreading.pdf>

Referencias Bibliográficas

Presidencia de la República. (s.f.)
Decreto Ejecutivo N° 40875.
Reglamento para la Solución de
Conflictos Jurídicos Laborales.

Resolución Alterna de Conflictos y
Paz Social. Ley N° 7727. 1997. (Costa
Rica).

Thomas, R. (S.F.). Negociación
Estratégica: Conceptos y
Responsabilidad en la Regulación
de los Servicios Públicos.
University of Florida. https://bear.warrington.ufl.edu/centers/purc/docs/papers/0107_Thomas_Negociacion_Estrategica_Conceptos.pdf



Sobre el autor:

Henry Chaves Quiel

Máster en Gestión ambiental y desarrollo sostenible, Licenciado en Derechos con estudios adicionales en Ingeniería Forestal, certificado como Auditor líder en normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001 por SAI GLOBAL México. Certificado como instructor en Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) por Thales Navigation. Cursos especializados en Teledetección, Sistemas de información geográfica, en donde es egresado del Programa de Sistemas de Información Geográfica para la reducción de riesgos del Disaster Resilience in the Americas Program de Florida International University y del Programa de Análisis Geográfico del Riesgo de Desastres de la Universidad de Alicante, España.

Artículo

8



Persuasión e Influencia,

Ex Canciller Federal Angela Merkel

Investigador:
Jorge Yohel Ocaña Solano

Persuasión e Influencia, Ex Canciller Federal Angela Merkel

Investigador:

Máster Jorge Yohel Ocaña Solano¹

ORCID: 0000-0002-2827-9731

Resumen

La negociación basada en persuasión e influencia representa una capacidad con un valor incalculable, neutral, poderosa, exigente, frágil y fácil de perder. Estas son algunas de las características que se harán en el reseña acerca de persuasión e influencia. Tomando como ejemplo y como un bastión a la ex canciller federal Angela Merkel la mujer más poderosa del mundo. Su legado se puede medir no sólo por la negociación y la búsqueda constante de resolver conflictos sin las armas. Su legado diplomático es de admirar Y debe ser replicado a través de las generaciones.

Palabras clave: persuasión, Influencia, capacidad, Canciller, federal, poderosa, negociación, conflictos

Abstract: the negotiation based on persuasion and influence represents a capability with a uncalculated value neutral, powerful, demanding, fragile and easy to lose. These are some of the characteristics that are you going to be explained in this assay. Taking as an example and as a cornerstone the ex-counselor Angela Merkel the most powerful women in the world. her legacy could be measured not just by her capacity of negotiation but also for the constant search of conflict solving without arms. here diplomatic legacy is worthy of an admiration and should be replicated throughout generations.

Keywords: persuasion, influence, capabilities, counselor, federal, powerful, negotiation and conflict

*La influencia es un proceso
La influencia es costosa
La influencia nunca es neutral
La influencia es poderosa
La influencia es una cuestión social
La influencia es exigente
La influencia es difícil de adquirir
La influencia se puede perder con facilidad
La influencia debe ser deseada
La influencia es afectada por las relaciones de las personas*

Jim Geoge, 2003

“La influencia de un hombre de Dios”

Introducción

El presente documento tiene como objetivo las diferentes características y propiedades de la negociación basada en influencia y persuasión tomando como eje y ejemplo a la ex canciller Angela Merkel. La vida política de la ex canciller está plagada de éxitos respeto admiración y de una serenidad propia de alguien que está en control de las situaciones. Los éxitos de Merkel trascienden la política y la diplomacia ya que se convirtió en estandarte de la lucha por la equidad y el respeto hacia la mujer. nos adentraremos en las propiedades que hacen de Angela Merkel la mujer más poderosa del mundo todo visto desde la óptica de estrategias de negociación.

Influencia y persuasión

La línea que separa la persuasión de la manipulación es muy fina y fácil de quebrar. La persuasión toma en cuenta los intereses de la otra parte, por otro lado, la manipulación solo los propios, usando métodos coercitivos e impositivos.

1. Ocaña Solano, J. (2022). Persuasión e influencia, ex canciller federal Angela Merkel. En Instituto Centroamericano de Administración Pública (Ed.), Mediación alternativa de conflictos. (pp. 118-125).

La persuasión o influencia tiene que con la credibilidad, a mayor credibilidad mayor poder de influencia. La persuasión efectiva es un proceso complejo y a largo plazo, basado en la credibilidad y en el saber escuchar.

Los procesos de negociación están presentes en la vida diaria y esta relacionada con el perfil de cada persona, compuesto por patrones de conducta al igual que sus hábitos, principios y creencias.

La negociación al ser un proceso activo depende de nuestra disposición para llegar a punto y medios como en el caso de los negociadores duros obtener el 100% de lo que se quiere. Estos procesos están inmersos en todo lo que hacemos, como se ha mencionado antes, y requiere destreza empatía y un deseo superación. Si queremos conseguir siempre lo que queremos sin importar los métodos y por lo general carecemos de influencia y nuestra principal herramienta será el poder utilizando métodos coercitivos o impositivos puede llegar a ser tentador el querer que se cumplan todos nuestros deseos y nuestras exigencias sin embargo el utilizar este tipo de negociación comprometemos negociaciones futuras ya que quien se vio forzado a ceder no va a colaborar en una próxima negociación. El ejemplo más claro lo tenemos con los hijos, si se educan en un medio represivo o impositivo. En el momento en que tenga independencia o los recursos necesarios actuarán de forma rebelde ante la autoridad que en nuestro caso hace alusión a no querer negociar. si los hijos crecen en un ambiente en donde se usan métodos persuasivos, en donde se habla y se escucha y donde se toman en cuenta los intereses de la otra parte crecerán con seguridad y con herramientas para ser exitosos lo cual hace alusión al éxito de negociaciones futuras.

Influencia es muy poderosa y otorga capacidades de obtener resultados

que van más allá de lo posible por una persona, ya que al funcionar como red une a las personas hacia un mismo resultado. Se puede obtener influencia y poder de negociación a través de puestos de mando o jerárquicos o a través de relaciones interpersonales.

Cómo está colocado en una cita del libro “La influencia de un hombre de Dios de Jim George” la influencia o la capacidad de persuasión tiene diferentes características que la hacen valiosa. Primero que todo la influencia es un proceso y no se puede pretender obtener como fin principal en una relación interpersonal ya que se puede interpretar o malinterpretar cómo manipulación y en el momento que esto ocurre perdemos toda capacidad de negociación. Segundo la influencia es costosa, ya que para obtenerla se debe invertir invertir en tiempo, en empatía, en reciprocidad y por ende en confianza. Por lo general la influencia se obtiene al dedicar un tiempo extra o un esfuerzo extra de lo usual ya que las relaciones interpersonales derivadas de la rutina por lo general son interpretadas como “lo que tiene que hacer” o “para lo que está contratado para hacer” y no como un deseo real de acercarse a las otras partes. Es tan sutil que si una contraparte desea acercarse a hacer un comentario, a pedirte un aporte o un a solicitar ayuda y en ese momento decimos “estoy muy ocupado”, “en este momento no puedo” es casi una regla que vas a recibir la misma respuesta cuando los busques por algún interés. Tomando esto en consideración abarcamos otra característica la cual es que la influencia es una cuestión social.

“Empieza a hacer gestos y posturas similares a las del otro. Así, le transmites que bailas a su ritmo y te adaptas a él. Se puede acompañar la postura corporal, los gestos (sin llegar a mimetizarse) y la voz (tono, timbre, intensidad, ritmo, velocidad...).”.

Estrategias para persuadir. Dossier

Como cuarto punto la influencia es difícil de adquirir no sólo por el tiempo que requiere sino porque la empatía es esencial, Y más importante aún la credibilidad. tomando en cuenta lo antes descrito la influencia puede perderse con mucha facilidad y es difícil sino imposible recuperar.

Tomando esto en consideración y el análisis presentado acerca de negociación e influencia se trae al análisis a la señora ex canciller Angela Merkel de la cual se hará una pequeña reseña personal así como de sus logros como personaje político.

Reseña

Algún día sería una de las mujeres más poderosas del planeta, pocos lo imaginaba, Angela Merkel logró abrirse camino hasta la cima en un mundo dominado por los hombres. A medida que su mandato avanzaba su reputación internacional fue aumentando.

Hace casi 16 años una mujer llegó a la cancillería alemana hasta entonces todos los jefes de Gobierno habían sido hombres desde el siglo 20 decenas de países de todo el mundo habían tenido mujeres al frente de sus gobiernos como India Pakistán Israel o Reino Unido en 2005.

Markel inició su mandato en un mundo regido por varones Alfa y en crisis en las cumbres de las principales naciones industrializadas fue la única mujer durante sus primeros 11 años de mandato teniendo que acostumbrarse a los juegos de poder de los hombres, tuvo momentos significativos que todos recordamos uno de ellos fue la escena con el perro de Putin donde el presidente ruso actuó de mala fe, quería intimidarla y de hecho lo consiguió Merkel tenía miedo lo que personalmente me sorprendió porque no suele asustarse personas que tienen miedo a los perros en su caso quizás se debiese a una vivencia personal no lo sabemos se le notaba pero pudo

sobreponerse.

Con el tiempo aprendió que la mejor defensa contra el sexismio es el humor. Así lo hizo con el presidente ruso Vladimir Putin, o cuando Donald Trump se negó a darle la mano.

Una de sus mayores habilidades es estar en buenos términos con cada miembro del Consejo lleva mucho tiempo ahí y sabe perfectamente que cada voto cuenta en un sistema que requiere unanimidad. Sabe cómo será ambigua además deja abierta y atenta a los Estados pequeños algo por ejemplo que más Macron no sabe hacer.

“Su mundo es complejo, basado en las interdependencias”

Stefan Kornelius, jefe de internacional del Süddeutsche Zeitung.

En sus viajes internacionales Angela Merkel siempre se ha preocupado por los derechos de las mujeres y de las niñas.

La nacida en Hamburgo se erigió como cabeza del Viejo Continente gracias a sus métodos, su manejo sobrio, poco estridente que unió los polos ideológicos y le permite marcharse con casi un 70% de aprobación

Angela creció en un pueblo pequeño en Alemania, en Templin, en medio de la guerra fría.

Confiabilidad y perseverancia, así tuvo que hacerlo para llegar a ser canciller. Su modelo a seguir fue Marie Curie.

En 1989, con la caída del muro, ve la reunificación como una oportunidad y a sus 35 se mete de lleno en la política.

Se dio cuenta de que no le hacían falta de que podía imponerse a esos hombres con sus propios recursos. Tuvo un ascenso grande, una mujer divorciada sin hijos, sería:

- Canciller federal de Alemania del 2005 al 202.

- Presidenta de la Unión Demócrata Cristiana 2000 al 2018.
- Presidenta de la G8 2015 al 2016.
- Presidente de turno del consejo de la Unión Europea.
- Líder de la oposición de Alemania 2002-2005.
- Ministra federal de medio ambiente, conservación natural y seguridad nuclear de Alemania 1994- 1998.
- Ministra federal de familia, tercera edad, mujer y juventud de Alemania.
- Miembro de Bundestag 1990-2021.

....“cuando alguien tiene una visión del mundo completamente diferente hay que escuchar porque si dejamos de escuchar nos dejaremos de encontrar soluciones.” Canciller federal Angela Merkel, Legado

Legado

Ha sido la líder más solvente y longeva, con 4 mandatos consecutivos, reconocida como la “Canciller del mundo libre” por Time magazine, “ La campeona de las crisis”, entre otros.

Son cuatro los eventos que atravesaron los años de la canciller al frente de Alemania que le pusieron en un peldaño de liderazgo sobre el resto de Europa:

1. La fragilidad del Euro en 2008.
2. El desapego a la Unión Europea.
3. La crisis migratoria de 2015.
4. El pandemic del Covid-19.

La crisis financiera del 2008 fue la primera gran prueba con la que debió lidiar. Su gran manejo de la situación fue un ladrillo vital para la construcción de la poderosa figura con la que deja el mando.

Su postura austera aplacó el nerviosismo de la gente, que confió en ella como garantía de la estabilidad y defensa del dinero del pueblo.

A pesar de ser bien vista, la misión de Merkel de consolidar a la Unión Europea

fue insuficiente en un organismo tan heterogéneo, pero fue importante para sofocar fricciones entre naciones, como sucedió con Polonia y Hungría cuando se determinó el paquete de ayuda para la pandemia. La propuesta incluía sanciones o menor acceso a los fondos comunes si existía violación del estado de derecho, algo que generó temor en los mandatarios de extrema derecha de ambos países. La intervención de Alemania en la negociación disolvió el conflicto.

En 2015, Merkel rompe estructuras nacionales y continentales al abrir las fronteras para los refugiados que huían de los conflictos armados en Siria, Irak y Afganistán, generando resquemores en los conservadores y levantando a la ultraderecha con comentarios racistas.

El 36% de las solicitudes de refugiados en Europa las recibió Alemania, que albergó casi medio millón de personas. La contracara fue la impericia para establecer un sistema de reparto de refugiados en el Viejo Continente.

Esta actitud sorprendente y disruptiva de Merkel, rozando el populismo, provocó las críticas más duras dentro de Alemania y de los demás países de la región que se hayan suscitado a lo largo de los 16 años. Bajo esta polémica surgió Alternativa para Alemania, el partido ultraderechista más fuerte en la nación teutona desde la Segunda Guerra Mundial. A pesar de su progresivo aumento de poder, Merkel siempre tuvo claro que jamás negociaría con ellos, estableciendo un cordón sanitario a su alrededor que la llevó a preferir pactar antes con partidos de izquierdas.

Su último gran desafío fue la pandemia del coronavirus, manejada con inteligencia por la canciller, adoptando medidas restrictivas paulatinamente. Sin embargo, la mano se puso firme en el inicio de la segunda ola y tuvo que combatir con los gobernadores de los estados que eran reticentes a tomar decisiones antipáticas.

Merkel se retira de la escena con una abrumante aprobación popular del 70% que alcanzó picos de casi 90 en abril del año pasado, siendo casi un hecho su continuidad si así lo hubieses dispuesto. Una sombra extremadamente alargada que parece complicada de igualar para la CDU, Alemania e incluso la Unión Europea.

Durante sus mandatos tuvo influencia importante para velar por la paz y el dialogo. Con respecto a la actual guerra en Ucrania, Angela Merkel, estuvo muy involucrada en velar la legalidad internacional en Ucrania, inclusive muchos analistas aseguran que su actuación fue clave para que Bruselas impusiese sanciones a Rusia pero para Ucrania la postura de Alemania resultó ambigua unos meses después de la última escalada de los combates en junio de 2015 se anunciaaba el proyecto Nord Stream 2 el segundo gasoducto submarino entre Rusia y Alemania permitiría a Moscú evitar el paso por Ucrania que no sólo perdería miles de millones de euros en tasas de tránsito sino también una carta diplomática para presionar a Rusia quizás esperaba que la presión estadounidense detuviese el proyecto pero tras un encuentro con Merkel en Julio de 2021 poniendo fin a las esperanzas de Ucrania las pretensiones ucranianas de ingresar en la OTAN tampoco contaron con el apoyo de la canciller alemana Merkel vetó en repetidas ocasiones los planes de la alianza atlántica para garantizar la seguridad de Ucrania así como la incorporación del país a la OTAN por miedo a un conflicto con Rusia en su última visita a Ucrania todavía no se vislumbra una solución negociada al conflicto de la Cuenca del donets Angela Merkel será recordada en Kiev como una líder que hizo de la estabilidad en Ucrania una prioridad a la vez que decepcionó al país al no enfrentarse con mayor determinación a Rusia.

La influencia y las relaciones políticas que tenía Angela Merkel eran tan profundas y tan fuertes que lograba frenar conflictos bélicos como el de Ucrania. posterior a su salida, Olaf Scholz asumió el puesto, sin embargo con un infimo protagonismo. La vacante en el foco político mundial ha sido asumido por Emmanuel Macron sin embargo su postura no es tan conciliadora.

Enigmática y rodeada de un círculo muy reducido de confianza, Merkel ha ejercido su liderazgo sin haberse dejado deslumbrar por el poder, ni haber cedido un ápice en la protección de su personalidad más íntima son muchos los líderes mundiales que han tratado de desentrañar el pensamiento de esta política flemática que conjuga una capacidad de análisis y de escucha fuera de lo común con un aguante físico y psicológico capaz de tumbar al político más veterano.

Según afirma el pais.com Merkel tiene un aguante físico fuera de Común y sabe que la propuesta buena siempre aparece al final en mitad de la noche esa capacidad de negociar noches enteras ha dado sus frutos a lo largo de los años en el Consejo Europeo esas cumbres que irremediablemente terminaban con el rostro agotado de los políticos y periodistas en las conferencias de prensa del amanecer.

“Tiene un estilo de liderazgo que se caracteriza, como ella misma ha dicho alguna vez, por no comprometerse hasta el último momento. Mantiene abiertas todas las posibilidades”

Wolfgang Schäuble, ministro clave de su Gobierno

La canciller ha sido criticada en su momento por el expresidente Donald Trump, con respecto a la OTAN. Trump ha criticado repetidamente a Alemania con el argumento de que no aporta suficiente fondos a la alianza. Alemania está muy atrasado en sus pagos a la OTAN están pagando un 1% cuando deberían pagar un 2% y un 2% ya es muy poco tendría que ser mucho más deben el pago de miles de millones de

dólares y llevan así años cuando trump atacó con tuits racistas a este grupo de legisladores.

“La originalidad consiste en el retorno al origen; así pues, original es aquello que vuelve a la simplicidad de las primeras soluciones”

Antoni Gaudí i Cornet

(1852-1926)

El legado de Angela Merkel va más allá de sus puestos de trabajo, ella ha representado la lucha por la equidad de género, una batalla constante en contra de los estereotipos llegando a ser considerada la mujer más poderosa del mundo. Siempre con esa calma y ese semblante de paz a la hora de enfrentarse a oposición o adversidad.

Tanto en la oposición como una vez en el poder Merkel ha huido de las grandes visiones a largo plazo convencida de que el mundo cambia muy rápido y es mejor adaptarse en cada momento no es propensa a los discursos grandilocuentes ni insiste en las cuestiones estratégicas macro masbien construye a través de la gestión la política de los pasos pequeños. Así manejo las resistencias.

Antes de su salida del mandato visitó a Rusia y tuvo una reunión con Vladímir Putin presidente del ruso en la cual fue fiel a su postura fue fiel a su temple solicitando la liberación de un prisionero político así como abogando por los intereses comerciales de ambas zonas en específico por el gas del gasoducto Nord Stream 2. dentro de los acuerdos entre Merkel y Putin se habla al respecto de los acuerdos de Minsk de la neutralidad del este de Ucrania.

El otro desafío mayúsculo a la cohesión de la Unión llegó desde el este, desde un territorio teóricamente tan familiar para la canciller como Moscú. Merkel no es prorrusa, pero tampoco puede ser antirrusa. El líder ruso, Vladimir Putin, puso en marcha una guerra híbrida que desestabilizó Ucrania en un momento en que ese país se acercaba a la UE

y a la OTAN. El conflicto se saldó con la anexión rusa de Crimea, la primera ocupación territorial dentro de Europa desde el final de la II Guerra Mundial. Los equilibrios de Merkel con Putin entraban en aguas turbulentas.

Una vez más, la canciller dio prioridad a la unidad de la UE y secundó las sanciones contra Rusia, renovadas una vez tras otra desde entonces. Aun así, Merkel ha procurado no romper lazos con el Kremlin. Ella sigue enviando a Putin cada año unas cajas de cerveza alemana como regalo y recibe de vuelta pescado ahumado ruso. Y a pesar de las críticas europeas y estadounidenses, Berlín ha mantenido la construcción del segundo gasoducto por el Báltico (Nordstream 2) para garantizar el suministro de gas ruso en Alemania sin pasar por zonas intermedias como Ucrania.

Quizá el reto de mantener unas buenas relaciones diplomáticas con Rusia y a pesar de las grandes tensiones en Ucrania es un claro indicativo de gran capacidad diplomática.

Conclusiones

La credibilidad es el principal requisito para poder persuadir si no eres creíble lo tienes complicado si es que no imposible. lo importante es convencer a muchas personas durante mucho tiempo y huir de la idea de convencer a una persona todo el tiempo o a muchas personas una vez.

Este ejercicio recorriendo la vida de Angela Merkel una vida de logros de temple de estabilidad y probablemente de muchos sacrificios para poder mantener una imagen neutral en medio de perjuicios y de machos Alfa en la política. Es apasionante Lograr dimensionar el papel real de Angela Merkel en medio de todas las negociaciones que tuvo y el impacto que éstas tuvieron. y quizás lo más cercano a darnos una idea sería la escalada de tensiones y

el conflicto militar en Ucrania el cual el mundo entero vive con temor. este conflicto se acrecienta día a día y no parece tener fin. Es imposible ignorar el hecho de que hubiese pasado si Merkel hubiese permanecido en el poder, si las relaciones diplomáticas entre la OTAN, la Unión Europea, Washington, Kiev Moscú y Bruselas si hubieran mantenido quizá esa personalidad apacible inquebrantable llena de cordura y paciencia quizá ella pudo haber detenido la escalada de tensiones.

La influencia y la persuasión forman la piedra angular en la forma de negociar de Merkel, así como la empatía y la escucha. No sólo logró mantener una influencia y un poder de persuasión y de negociación alta durante sus mandatos sino que fue punta de flecha para muchas mujeres una heroína en busca de equidad de género.

Cabe resaltar que la influencia es un proceso es costosa nunca es neutral es poderosa es una cuestión social es exigente es difícil de adquirir fácil de perder debe ser deseada y es afectada por las relaciones interpersonales.

Referencias Bibliográficas

- Andalucía Emprende. (2016) Estrategias de Negociación. Fundación Pública Andaluza.
- Axelrod, R. (2003). La complejidad de la cooperación. Modelos de cooperación y colaboración basados en los agentes. Fondo de Cultura Económica.
- Bracken, M. (2019, 30 de Julio). Gobernarte. Blog Banco Interamericano de Desarrollo. <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/mike-bracken-el-ciudadano-nodeberia-tener-que-proporcionar-al-gobierno-la-misma-informacion-dos-vezes/>
- Conklin, R. (1987). Cómo hacer que la gente haga cosas. Random House Mondadori
- Costa, M. (2004) Negociar para Convencer. McGrawHill.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). Sí, de acuerdo. Cómo Negociar sin Ceder. Vergara.
- García S. y Domínguez R. (2003). Introducción a la Teoría de la Negociación. Universidad Rey Juan Carlos.
- Hernández, E. (2007). Interpretación y Análisis de los Procesos de Negociación: Aportes desde la Ciencia Política. Reflexiones, 1(87), 87-98. <https://www.redalyc.org/pdf/729/72912553006.pdf>
- Kennedy G., Benson, J. y McMillan, J. (1990) "Cómo negociar con éxito". Ediciones Deusto.
- Lederach, J. (1992). Enredos, pleitos y problemas. Clara.
- Lewiki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2012). Fundamentos de Negociación. McGraw Hill.
- Pease, A. (s.f.) El Arte de Negociar y Persuadir. Booklet Empresa.
- Ponti, F. (2008) Caminos de la negociación. Belacqua.

Referencias Bibliográficas

Pumariño, E. (2014). El Arte de Negociar. El negociador a tiempo completo. Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid.

Rober T. (2002). Negociación Estratégica: Conceptos y Responsabilidad en la regulación de los Servicios Públicos. ERSP Panamá.

Zahariadis, N. (1999). Ambiguity. En Theories of the Policy Process (Ed.) Time and Multiple Streams. (pp. 73-94).



Sobre el autor:

Jorge Yohel Ocaña Solano

Costarricense. Licenciatura de Medicina y Cirugía por la Universidad de Ciencias Médicas, estudiante egresada del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales por el Instituto Centroamericano de Administración Pública. Laboró como Médico Asistente General, así como Asistente técnico de la Dirección General del Hospital Monseñor Sanabria.

Artículo



Ventajas del conocimiento:

Éxito y condiciones de la negociación

Investigador:
Calixto Huanca Cárdenas.

Ventajas del conocimiento: Éxito y condiciones de la negociación

Investigador:

Máster Calixto Huanca Cárdenas¹

Resumen ejecutivo

La presente investigación se enmarca a la luz del conocimiento lo que debería ser una negociación de éxito, cuyas características inherentemente deberían estar cohesionadas como la información, la preparación, las habilidades de información y las actitudes o cualidades que todo negociador debería estar constituido. Cuyo objetivo es delimitar como el conocimiento es parte vital en su incidencia en la negociación, planteados en tres apartados: el conocimiento, la negociación y sus condiciones.

Descriptores: Negociación, conocimiento, habilidades, actitudes.

Executive Summary

The present investigation is framed in the light of knowledge of what a successful negotiation should be, whose characteristics should inherently be cohesive, such as information, preparation, information skills and the attitudes or qualities that every negotiator should have. Whose objective is to delimit how knowledge is a vital part in its incidence in the negotiation, raised in three sections: knowledge, negotiation and its conditions.

Descriptors: Negotiation, knowledge, skills, attitudes.

Introducción

El conocimiento ha sido y es la clave del desarrollo evolutivo de la humanidad. Orienta el comportamiento y el pensamiento; de la misma manera ordena los procesos para la toma de decisiones de las personas. Se trata de un fenómeno bastante complejo por su transversalidad en todos los estamentos del ser humano, sea de la forma más racional o irracional. A la luz de este contexto, el conocimiento se convierte como tema imprescindible como elemento de supervivencia, también es un problema que nunca se llega a conocer todo; al mismo tiempo como doctrina sin ello la existencia humana no tiene sentido. El presente trabajo cuyo título: *"Ventajas del conocimiento: éxito y condiciones de la negociación"* requisito parcial del curso: Técnicas y Estrategias de Negociación para la Resolución de Conflictos parte del doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales de ICAP. Nuestro objetivo principal es delimitar como el conocimiento es parte fundamental y cuya incidencia en uno de los temas que el hombre ha lidiado desde el principio lo que es la negociación. Para mejor comprensión se plantean en tres apartados: 1. El conocimiento como esencia de la negociación. 2. El éxito de la negociación. 3. Condiciones de la negociación.

1. Huanca Cárdenas, C. (2022). Ventajas del conocimiento: éxito y condiciones de la negociación. En Instituto Centroamericano de Administración Pública (Ed.), Mediación alternativa de conflictos. (pp. 129-135).

El conocimiento como esencia de la negociación

Ante todo, sin conocimiento no hay negociación. Nada puede empezar de cero. El hecho de una negociación es porque hay conocimiento de causa consciente o inconscientemente. Todos los días negociamos. Lo hacemos sin percatarnos o advertir que lo estamos haciendo. Vamos a un super o bodega y compramos provisiones, tomamos un coche de traslado, tratamos de solucionar alguna discusión de familia, etc. La compra de una propiedad inmueble o de un vehículo, un aumento de sueldo, cuando hacemos negocios, entre otros. La verdad es que la negociación la utilizamos constantemente en la vida cotidiana, y con más frecuencia en nuestras relaciones, personales, sociales, económicas, religiosas y empresariales.

El conocimiento es extraído del recurso más valioso del hombre. El ser humano es un ser reflexivo, autónomo y de conciencia, puede revertir del fracaso la excelencia como el valor más importante de cualquier empresa humana. En términos de negociación sea nacional e internacional, ¿A qué se debe el fracaso de las negociaciones? Exactamente. La negociación tiene que hacerse con inteligencia, ahí el conocimiento inteligente, no por simples impulsos. Varios emprendedores o negociadores piensan que la intención es suficiente, cuando no es así. Entrar en un nuevo mercado o contexto precisa información, preparación, caso contrario la propuesta podría enrumbarse en un inminente fracaso. Fernández Longo (2004), en su obra *"La negociación inevitable"*, aduce cuando la negociación es conducida por una mera impericia, la situación significa fracaso (p.88). Para Clegg en su libro *"Consejos prácticos estrategias y soluciones: negociación al instante"* dice: *"siempre habrá fracasos, todos los tenemos, pero para hacerles frente eficientemente es esencial"* (2001,

p.107). Por otra parte, el conocimiento por sí mismo no es sino por la información y la preparación. Tener la información es imprescindible para una negociación y podríamos decir que es una garantía del éxito. Para obtener este nivel, marca un proceso de tiempo y esfuerzo, lo cual podríamos asegurarnos satisfacer nuestros intereses, lo cual es independiente a las posiciones y argumentos de cada una de las partes.

Ahora el conocimiento además de la información también es preparación. La preparación de la negociación no garantiza el éxito, pero si se constituye una de las claves para darnos opciones para llegar más favorable a nuestros intereses. ¿Qué pasaría con una negociación improvisada? Solo puede conducirnos a aceptar acuerdos que lo deberíamos haber rechazado.

En este marco, estaríamos constituyendo con inteligencia la negociación, lo que significa que los negociadores tendrían que conocer su inteligencia y la mejoren, de esta forma se estará desarrollando la capacidad para reconocer sus sentimientos y los de los demás, con certeza se sabrá separar las personas de los problemas a negociar, motivando y manejando las relaciones con las otras partes y consigo mismo.

Contrario al conocimiento en la negociación, será el fracaso de la negociación o negociaciones, que no sería otra cosa que es por desconocimiento. Es decir, la falta de preparación. ¿Qué significa esto? no se puede improvisar, si se hace de esta forma, podríamos estar ante una negociación eminentemente sin destreza y conocimiento. Cesar Sobrino Espinoza (2019)

docente de la cátedra de Negociación Empresarial Intercultural en la Facultad de Administración y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, es de la idea que muchas

veces las empresas o los ejecutivos o no saben utilizar la negociación de manera eficaz o minimizan su relevancia como herramienta para hacer negocios para resolver conflictos. (párr. 1, 3).

Esto significa falta de preparación que se caracteriza por una serie de elementos que hay que tomar en cuenta y podemos citar algunas de las situaciones en las que las empresas o los negociadores suelen incurrir: desconocer las fortalezas y debilidades, no tienen objetivos claros, nodeterminan sus intereses ni posesiones, se desconoce o no se analiza la contraparte, se minimiza la importancia de la preparación previa. Sucede que muchos negociadores no se preparan argumentando razones tales como su cargo, o sus años de experiencia entre otros.

Siguiendo con este delineamiento, se carecen de un adecuado planeamiento estratégico de negociación. Por ejemplo, el espíritu negociador no es innovador, siguiendo lo mismo como una línea tradicional basada en el clásico regateo. No se conoce el mercado en el que se desenvuelve ni a su competencia. No se cuenta con un equipo negociador idóneo. Se carece de planes de contingencia, llamados plan B, alternativas, etc.

En conclusión, el conocimiento llega a ser la herramienta fundamental de las negociaciones por ser un fenómeno social inherente y a la vez la fuente esencial ontológica de las relaciones humanas.

El éxito de la negociación

Para Rich (2011) el éxito de una negociación descansa en la preparación y propone tener en cuenta los siguientes elementos: a) previo entrenamiento de los negociadores, b) prestar atención a las actitudes durante la negociación, c) evaluar y examinar la capacidad de negociación, d) visualizar el tipo de clima que se

desea lograr durante la negociación, e) determinar previamente las necesidades, deseos e intereses de las partes, f) evaluar la disponibilidad de valores y recursos para la negociación, g) calcular el límite de concesiones. En este perfil para Rich, considera que la preparación es tiempo invertido para lograr beneficios futuros.

Siguiendo en la correcta preparación para las negociaciones, Alzate (1998) se nos propone los siguientes delineamientos: a) Definir e identificar los intereses y necesidades, b) establecer los objetivos, c) examinar y evaluar los puntos débiles y fuertes, d) desarrollar la argumentación de apoyo, e) conocer nuestros límites, g) analizar la otra parte, h) elegir la estrategia y tácticas. Esta posición de Alzate coincide con Rich a partir de la preparación y estrategia de la negociación.

Se pone de manifiesto la mayor utilidad de una correcta preparación. Pruitt (1991) manifiesta el plan estratégico y la preparación de los negociadores ejes fundamentales de una negociación. No obstante, es importante prestar atención a las tácticas a utilizar en la negociación. Dichas tácticas constituyen "los mecanismos y modelos de conducta que las partes utilizan para influir sobre el otro y para lograr una solución satisfactoria en un encuentro conflictivo" (Bacharach y Lawler, 1980).

Los procesos de negociación son de alta complejidad y se requieren de reglas muy definidas y específicas, para que puedan ser llevados a cabo con éxito. La negociación con éxito, a veces no dependen del negociador totalmente, podría pensarse de una serie de circunstancias que escapan de sus manos.

No obstante, hay delineamientos que se pueden controlar e incluso hasta anticipar para que el proceso avance lo más afavor posible del negociador. Se trata de ciertos elementos que

podrían influir en el éxito de la negociación y que podrían aumentar las opciones de sacar el máximo provecho de un proceso como es la negociación, por ejemplo: tener a la mano toda la información, vigilar la cantidad de personas involucradas, delimitar las funciones de los actores, clima y comunicación y canales de comunicación, entre otros (Palacios, 2008).

Otro aspecto de considerar que podría influir en el éxito de la negociación es fundamental tener en cuenta el estatus de las personas que participan en el proceso. La negociación puede ser vertical si uno de los implicados es subordinado del otro, puede ser horizontal cuando todos los implicados están al mismo nivel, y puede ser diagonal cuando todos los involucrados están a niveles distintos, pero sin subordinación de por medio (Ekos, 2020, párr. 7).

Otro de los aspectos de una negociación de éxito al interior del conocimiento, son las habilidades. Para Palacios (2008) en su obra *"Técnicas Avanzadas de Negociación: Estrategias, tácticas y trucos para negociar con éxito"* menciona lo que conduce al éxito de la negociación. Y es nada menos, referente a las habilidades de comunicación interpersonal. Habilidades que sin duda alguna pueden desarrollarse a través del aprendizaje y la práctica. Negociar es una de ellas, posiblemente una de las más importantes y relevantes en la actualidad para un negociador con conocimiento de causa. Mas allá de entender que negociar requiere de habilidades de comunicación, influencia, persuasión y credibilidad que evidentemente se aprenden y desarrollan con el tiempo. No obstante, se requiere de otro tipo de habilidades que se convierten en principios de actuación en nuestros procesos de negociación, por ejemplo: 1. Satisfacer las necesidades que deseos. 2. Usar el poder personal de forma efectiva

y aprender a identificar y gestionar el poder del otro. 3. Plantear el tema a negociar adecuadamente; presentar argumentos de forma convincente. 4. Establecer aspiraciones elevadas pero razonables. 5. Desarrollar una estrategia de opciones y concesiones. 6.. Administrar la información con habilidad. 7. Gestionar la relación interpersonal con el otro (p. 21).

En el marco del conocimiento por medio de las habilidades para una negociación de éxito, existe otro aspecto ineludiblemente importante, lo que es la ética. En tal caso, el tema de la negociación, no podemos obviar acerca de la ética por encima de cualquier asunto económico/social de negociación. Hay ciertos límites que no conviene sobrepasar, lo mejor es siempre ser honestos, transparentes y moralmente solventes. La ética es un factor regulador transversal en las acciones humanas. Por eso la negociación debería realizarse en dirección de verdad y fidelidad, justicia, igualdad y libertad. En este marco, la ética convierte una negociación de igualdad de ambas partes, aceptando la misma obligación moral. No obstante, es lamentable que no siempre es así, sobre todo en el marco de las relaciones internacionales en la dialéctica sistema-mundo (centro-periferia).

En conclusión, una negociación de éxito que se vale del conocimiento por medio de la información, preparación y habilidades de comunicación. Siempre debería de estar regentada por principios éticos/morales. De lo contrario sería una negociación verticalista e ideológica. Por eso, una negociación es sumamente importante determinar los aspectos en los cuales un negociador o negociación tendría que adquirir un comportamiento ético con respecto a la situación de negociación.

Las condiciones de la negociación

Podríamos decir a este nivel, la negociación sin conocimiento, estaría en un inminente fracaso de negociación. Caso contrario sería una negociación exitosa. En esta parte, más allá del conocimiento y la negociación puntos analizados anteriormente. Es importante reflexionar no tanto la negociación como conocimiento, sino como ante las amenazas de su eficacia. No tanto la amenaza acerca del desconocimiento sino al impacto de los factores que influyen en la negociación que podrían debilitar su verdadera eficacia tanto a nivel interno y externo. Es ahí donde el negociador necesita de actitudes o cualidades plenamente desarrolladas. Se podría traducir como la personalidad con actitudes potenciales de negociación.

En este sentido, hay varios factores que podrían influir sobre la negociación y sus resultados, que naturalmente cada uno de ellos afecta a los otros. Blumenfeld (2008), hace una interesante reflexión de acuerdo al listado de la obra de McCall y Warrington (1980).

1. Influencias del contexto sobre los negociadores (la cultura del lugar, la institución, del subgrupo) ¿En qué se diferencian de otros lugares, otras instituciones, otros grupos? Factores legales, políticos, económicos, sociales y tecnológicos ¿Cuánto sabe usted de la manera en que cada uno de estos elementos afecta sus negociaciones? Clima organizacional, políticas y objetivos: significa preocupación o bienestar que siente la gente que trabaja en una empresa. Estrategias y estructuras organizacionales: ¿Cuánto conoce sobre el posicionamiento de las firmas con las que trabaja, y sobre su organización interna? ¿En qué medida conoce cómo un sector, u otro, tienen necesidades específicas que usted podría satisfacer?

2. Influencias situacionales sobre los negociadores. Nos referimos a los factores que condicionan la actividad del negociador y en este sentido es vital preguntarse hasta qué punto usted define sus propias pautas, o las recibe de su jefe inmediato o otra persona.

3. Estrategias de persuasión y destrezas de los negociadores. Los siguientes factores se refieren a lo que se debe hacer para favorecer la dinámica de la negociación en sí. Se refieren a cómo comienza, cómo sigue, cómo cierra y parten de la preparación y del manejo que usted ejerce.

4. Predisposiciones de los negociadores. Estos factores se refieren a las personas, por ejemplo: Autoimagen; motivaciones; percepciones y actitudes; estructuras cognitivas; escalas de valores personales, intereses individuales: ¿Quién es cada uno de los interlocutores a ambos lados de la mesa? ¿Tienen experiencia en negociaciones equilibradas? ¿Tienen experiencia en negociaciones polémicas? ¿Cómo se ven cada uno a sí mismo? ¿Es dable suponer que sus propios intereses personales se encarrilen en el marco del diálogo en torno a intereses que los abarcan?

A la luz de estos 4 factores, bien se podría enunciarse un quinto factor: **el impacto del poder y de la influencia.** Que concierne al uso del poder no como conocimiento sino como imposición de influencia, por ejemplo, la negociación entre un país pobre y el otro rico. Obviamente en las relaciones internacionales, los diferentes estados tienen capacidades muy diferentes para influenciar al otro, lo cual ejerce un impacto decisivo sobre las negociaciones. En ese sentido, la

tradición “realista” en el estudio de las relaciones internacional es ha tenido un gran impacto sobre el desarrollo de la teoría de negociación (Terrence, 1990, p. 51-52).

En suma, la negociación habrá que entenderla como conocimiento o sin ella, no obstante, al mismo tiempo podría verse afectada su eficacia por impactos de influencias externas y internas de poder no como conocimiento sino subordinación o imposición.

Conclusiones

Primero. En la actualidad, el perfil de los negociadores es mucho más sofisticado que el de hace medio siglo. Todo el mundo (o casi) ha tenido oportunidades de capacitarse en profundidad en técnicas y filosofías empresariales. Por tanto, el nivel de desarrollo personal y de conocimientos de los actores de la negociación se ha incrementado considerablemente. Este es uno de los retos de los nuevos tiempos: es imprescindible informarse, capacitarse y mantenerse convenientemente actualizado.

Segundo. La negociación es un procedimiento ininterrumpido, complicado y no es nada sencillo, el cual está sujeto a cambios constantes. Debe existir una disposición para negociar, también debe existir legitimidad representativa, se debe actuar de buena fe y con honestidad.

Tercero. El uso del poder es un arma poderosa en la negociación y lo que debemos saber de este es que, cuánto más poder le hagamos sentir a la otra parte que tiene, más positivas serán sus emociones, mejor se sentirá y estará en mejor disposición para llegar a un acuerdo. No obstante, también el uso del poder ha servido para imponer, subordinar. Donde se recurre a la negociación como táctica de ganar

tiempo y de revitalización.

Referencias Bibliográficas

- Alzate, R. (1998). Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica. Universidad del País Vasco.
- Bacharach, S. y Lawler, E. (1980). Power and Politics in Organizations. Jossey- Bass.
- Blumenfeld, M. (8 de agosto 2009). Factores que influyen en la negociación. Mariano Blumenfeld's blog. <https://cobranzas.wordpress.com/2009/08/08/factores-queinfluyen-en-la-negociacion/>
- Clegg, Brian. (2001). Consejos prácticos estrategias y soluciones: negociación al instante. Ediciones Granica S.A.
- De Armas, M. (2003). La mediación en la resolución de conflictos. Educar, (33), 125-136. Universidad Barcelona, Departamento MIDE.
- Ekos. (2020, 7 de septiembre). 6 elementos que influyen en el éxito de la negociación. Ekos. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/6-elementos-que-influyen-en-el-exito-de-la-negociacion>
- Fernández, F. (2004). La negociación inevitable. Grafca Pinter S.A.
- Hopmann, T. (1990). Teoría y procesos en las negociaciones internacionales. PNUD-CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31511/FILE83676_es.pdf?sequence=1
- Palacios, J. (2008). Técnicas Avanzadas de Negociación: Estrategias, tácticas y trucos para negociar con éxito. Editorial Gesbilo R.L.
- Pruitt, D. (1991). International negotiation: Analysis, approaches, issues. En V. Kremenyuk (Ed), Strategy in negotiation. (pp.78-89).

Rich, C. (2011). Successful negotiation is 80 percent preparation: How to get more of what you want by preparing properly. *Strategic Direction*, 27(3), 3-5. <https://doi.org/10.1108/0258054111109543>

Sobrino Espinoza, C. (2019). ¿Porque fracasa las negociaciones? USMP Digital. (2). <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-2/porquefracasan-las-negociaciones>



Sobre el autor:

Calixto Huanca Cárdenas

Filósofo, Teólogo. Egresado del doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales del ICAP. Académico Investigador de la Universidad de Costa Rica. Autor de algunas obras, además de la presente que está en prensa “Repensar del Estatuto Epistemológico de la Teología de la Iglesia”. Áreas de investigación: Cultura/ético-política, religión y espiritualidad. (“Llamado y obediencia”)



SICA
Sistema de la Integración
Centroamericana