

1 Fundamentación

Como peacekeepers, nuestra tarea primaria es manejar el conflicto así no se escala en violencia. Donde se haya escalado en el grado de violencia nuestra tarea es contener o desescalar la situación hasta que retorne a un estado de no-violencia

En el nivel de una misión de paz, se usan unas combinaciones complejas operacionales y estructurales de prevención de conflicto y técnicas de manejo del conflicto, fin de desescalar el potencial de conflicto violento allí donde sube el grado de tensión en algún lado o en algún punto del proceso. El fin último es facilitar y apoyar el proceso de paz entre las partes del conflicto u otros actores principales.

En el nivel gerencial/comando, esto implica comunicación, negociación y mediación con y entre las partes del conflicto u otras partes con influencia.

Con respecto al nivel individual, cada peacekeeper civil, policía o militar se encontrará tarde o temprano en una situación donde la persona se verá interactuando con otras personas con el objetivo de llegar a un acuerdo entre ellos, así sea personal de la ONU o local.

El medio ambiente comunicativo en una misión de paz es mucho más complejo al medio ambiente en que nos movemos en circunstancias normales. El peacekeeper estará comunicándose con alguien de otra cultura, sin manejar un idioma en común, muchas veces bajo situaciones amenazantes o tensas en un contexto donde las personas están estresadas o son fácilmente irritables.

Aparte de tener que tratar con los otros, cada peacekeeper civil, policía o militar, también se interactúa con la población local. Esta interacción incluye desde interacción social de amistad, a hacer las compras de comida u otras cosas básicas para la existencia.

El peacekeeper individual también tendría que manejar el conflicto entre amigos y colegas que estén estresados por la situación. Diferentes culturas, religiones, lenguajes y muchas veces diferente estilos laborales. Entre los staff "internacionales" y los "locales".

Por la naturaleza del trabajo las personas del lugar se arrimarán al individuo peacekeeper con quejas, críticas o demanda. Estas situaciones pueden deteriorarse rápida y fácilmente en disputas y hasta violencia si no son manejadas correctamente. Hay malentendidos entre personas por lo cultural y el lenguaje, y esto agrava una situación que ya es tensa de por sí. El secreto del éxito de la comunicación y negociación en el contexto de una OP es atención y preparación.

Este módulo sirve como introducción a las técnicas de comunicación y negociación, sugiriendo herramientas y técnicas dentro de esta área.

2 Objetivos y Criterios de Evaluación

Objetivo del módulo:

Proveer al peacekeeper con los lineamientos básicos para la comunicación y la negociación en el ámbito de una OP.

Objetivos de aprendizaje:

Al completar el módulo, los peacekeepers estarán familiarizados con:

- Incorporar un entendimiento de la importancia de la comunicación y negociación en el contexto de una OP.
- Estar familiarizado con algunas herramientas y técnicas que pueden ser usadas en dicho contexto.
- Transferir los conocimientos adquiridos a situaciones nuevas.

Criterios de evaluación:

Al final del módulo, los peacekeepers deberán estar en condiciones de:

- El rol de la comunicación y la negociación en el contexto de una OP.
- Lo básico de la comunicación inter-cultural.
- Cómo planear y conducir una negociación.
- Cómo usar el servicio de "intérpretes".

3 Duración y tiempos propuestos

El contenido de este módulo, requiere de un mínimo de 3 (tres) lecturas de 45 minutos cada una. En cada una de ellas, se deberán disponer 30 minutos a la lectura de contenidos y los 15 restantes a la consolidación de lo leído. En virtud que el sistema no ofrece la posibilidad de ejecutar prácticas individuales, se sugiere el análisis grupal y la presentación y participación en los foros de discusión, de distintas situaciones de la vida diaria que requieran de la comunicación y negociación.

4 Sugerencias

Al finalizar el contenido de este módulo, usted encontrará un relato de la vida real, pero sin lugar a dudas, podrá obtener mayores y mejores ejemplos de aquellos que tuvieron oportunidad de participar de una misión de paz. Consúlte con dicho personal en su unidad e interróguelo acerca de la aplicación de los conceptos aquí expresados.

Asimismo, dispondrá de enlaces a bibliografía e información que le permitirá complementar sus estudios.

No se apresure a rendir su examen de calificación. Realice previamente una revisión completa de los contenidos y de las evaluaciones de auto comprobación.

¡Éxitos en tus estudios!

1 GUERRA Y OPERACIONES DE PAZ. RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE DISPUTAS

La síntesis quizás más simbólica de la vocación militar es el juramento del soldado: se jura defender la Patria hasta disponerse a perder la vida por ella. Todo soldado sabe que debe estar preparado para la guerra.

Citemos a Karl Clausewitz quien definió la guerra como *"...un acto de la interacción humana...un conflicto de grandes intereses, que se resuelve con derramamiento de sangre"*. Históricamente, el soldado preparado para la guerra es la herramienta que tiene todo país para defender sus grandes intereses. Las fuerzas armadas, como elemento bélico, pueden y deberían ser utilizadas como última instancia para la resolución de disputas.

No se puede negar el espíritu beligerante que subyace la existencia humana. Como tampoco se puede negar que de igual forma existe en el hombre la idea de paz. Desafortunadamente, la humanidad recorrió un penoso y largo camino antes de ser capaz de reconocer el verdadero valor de la paz. Después de haber sufrido los efectos devastadores de dos guerras mundiales, la comunidad internacional parece haber adquirido la preeminencia política necesaria para crear mecanismos capaces de *"...salvar a las generaciones venideras del flagelo de la guerra..."*, como claramente se manifiesta en las páginas introductorias de la Carta de la UN.

Todo país tiene la posibilidad de resolver sus conflictos a través de las relaciones internacionales (medios diplomáticos) y la política o por la continuación de la política por otros medios, como puede ser la guerra. Cabe también, a partir de la

creación de Naciones Unidas en 1945, una nueva posibilidad que es la resolución a través de una operación de paz. Las partes en conflicto pueden pedir o no la intervención de UN, y llegar a acuerdos pacíficos. Mientras el proceso de paz en su totalidad se va gestando, debe haber una presencia, en el área de conflicto, de personal de la UN, tanto militar, policial y / o civil. Si la presencia de UN es con el consentimiento de las partes involucradas en la disputa, nos encontramos en una típica operación de Naciones Unidas bajo Capítulo VI. Dicha presencia es necesaria para implementar o supervisar la implementación de los acuerdos relacionados con el control del conflicto (cese de fuego, separación de fuerzas, etc.), o para asegurar la ayuda humanitaria necesaria.

Ahora bien: *¿quién más idóneo para evitar la guerra que aquel que fue preparado para ella?* Un soldado sabe de los horrores y de las miserias indecibles que se presentan en cada campo de batalla. Por eso, al momento de organizar una operación de mantenimiento de la paz, fueron convocadas las fuerzas armadas de toda la comunidad internacional. Encontramos así que las fuerzas armadas se convirtieron en herramienta para la paz. Este es uno de nuestros nuevos roles: el de ser peacekeepers. Y es en este contexto en el que nos moveremos durante el desarrollo de esta materia, para cumplir mejor nuestra misión, a partir de un mayor entendimiento de lo que ello implica.

Es importante explicar cómo el contexto de una OP es diferente al de una guerra (rol para el que los soldados están entrenados)

Le recomiendo que observe atentamente la animación que aquí le presentamos.

- En la guerra el soldado forma parte de alguna fuerza beligerante. En peacekeeping integra una tercer parte. No es parte del conflicto sino que se ubica por sobre el mismo
- En la Guerra el objetivo es la Victoria, que implica derrotar al enemigo. En la OP el objetivo es asistir a las partes para que logren la paz. No se tiene ni enemigos ni oponentes.
- En la guerra el soldado usa el factor sorpresa, usa camuflaje y trata de cubrir su presencia, su fuerza y los movimientos para no exponerse ante el enemigo. En peacekeeping la presencia visible enfatiza el rol de la tercera parte y ayuda a dar confianza en el proceso de paz entre las partes y la gente local. Lo típico es que los peacekeepers quieran que las partes conozcan su fuerza y que se les avise de los movimientos. La presencia del peacekeeper es, por lo tanto, transparente. No hay secreto ni asalto, "la visibilidad" es la fuerza. De allí el casco celeste y los vehículos pintados de blanco.
- En la guerra se logra la victoria batiendo al enemigo a través del combate. En peacekeeping se logra la paz a través del manejo del conflicto. Las principales armas son la comunicación y la negociación.

GUERRA	OPERACION DE PAZ
Victoria Sorpresa Combate	Paz Visibilidad Negociacion

2 COMUNICACION

- AXIOMAS DE COMUNICACIÓN DE WASLAVY
- TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN
- PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

2 COMUNICACION

2.1 Axiomas de comunicación de Waslavy

Consideremos el tema de la comunicación. Sin comunicación no hay negociación posible, ya que la negociación se apoya en ella.

1- No se puede NO comunicar.

2- En toda comunicación existen aspectos de contenido y de relación, condicionando este último al primero.

3- La naturaleza de la relación queda condicionada por la valoración de los procesos comunicativos por parte de los interlocutores.

4- La comunicación humana utiliza modalidades digitales (dibujos, gráficos, etc.) y analógicas (lenguaje). Una complementa a la otra.

5- Los procesos de comunicación personales son simétricos entre compañeros o complementarios entre superior y subalterno.

Hacé click acá para ver: [EL ESQUEMA DE UNA COMUNICACIÓN](#)

2 COMUNICACION

2.2 Técnicas de comunicación

La palabra es "respeto": no hacer nada que ofenda a las personas de otras culturas. Si el peacemaker es profesional, humilde, amistoso y respetuoso, las posibilidades de no causar ofensas aumentan y ello facilita la comunicación.

Las siguientes técnicas básicas son útiles en la mayoría de los casos de comunicaciones y situaciones de negociación.

Escucha activa: escuche atentamente con entendimiento, aún si no está de acuerdo con lo que se está diciendo. Esté alerta y enfocando en la persona que está hablando. No hablar con los colegas cuando hay otra persona hablando, aunque el peacemaker esté esperando la interpretación que ofrece un asistente lingüístico o un intérprete profesional.

Parfraseo: escuchando y reformulando (decir con palabras propias) lo que el otro está diciendo. Por ejemplo, "*Así que lo que Ud está diciendo es...*" / "*So, what you are saying is...*"

Comunicando Apertura: estar abiertos a escuchar las percepciones y las necesidades de otros, aunque el peacemaker no esté de acuerdo; por ejemplo "*Cómo sería esto si...?*" / "*How would that work if...*"

Reformulando: cambiando el foco de la posición a los intereses, promoviendo flexibilidad expresando el mensaje en forma diferente. Por ejemplo: "*En otras palabras, lo que Ud quiere es...*" / "*In other words, what you want is...*"

Comunicación no verbal: demostrar que estamos dispuestos a escuchar, por ejemplo **contacto visual**, no mirar para el otro lado o distraerse (cuando bajo las pautas culturales del lugar esto esté permitido) ; **prestar atención**; **escuchar** lo que se está diciendo (asentir con la cabeza, depende de la cultura reinante en dicha situación) . La comunicación no verbal está condicionada por la cultura.

Las culturas son diferentes. El entendimiento inter-cultural, la tolerancia y sensibilidad comienza dentro de la persona y en la misión, a partir de la variedad de culturas. La multi-nacionalidad es una clave para la fuerza que esta bajo mandato de UN y es un principio de peacekeeping. La multinacionalidad "muestra" que el mundo entero está trabajando colectivamente por la paz y que contribuye a la imparcialidad.

El peacekeeper necesita habilidad comunicacional transcultural al tratar con las culturas del país anfitrión y las fuerzas de paz. Muchos países tienen más de una cultura (Ejemplo: variedad de etnias o grupos indígenas.)

La palabra es "respeto": no hacer nada que ofenda a las personas de otras culturas. Si el peacekeeper es profesional, humilde, amistoso, y respetuoso, las posibilidades de no causar ofensas aumentan y ello facilita la comunicación.

Cada cultura ha desarrollado sus propias costumbres y tradiciones para regular las comunicaciones formales tales como la negociación y mediación. Averígüe cuáles son y procure dar forma al modo en que cada cultura aborda la comunicación según las costumbres y tradición local.

2 COMUNICACION

2.3 Programación neurolingüística

¿Por qué es necesario incluir este tema?

Partamos de la base de dos postulados. Primero, la comunicación es la base de la negociación. Segundo, lograr empatía y conocer la perspectiva del otro allanará el camino hacia un acuerdo. Por eso, tener ciertos conocimientos de PNL pueden ser de gran utilidad.

Al momento de comunicarnos nuestro mensaje global está estructurado de la siguiente forma:

7% es lo que decimos, o sea: el lenguaje verbal, la palabra desnuda. Por ejemplo: 'Buenos días'.

38% de nuestro mensaje está constituido por cómo lo decimos, o sea el tono de voz, el registro elegido (formal o informal). Por ejemplo: no es lo mismo decir 'Buenos días' en voz amable que gritárselo a alguien en la cara o decirlo en

tono de pregunta. Si nuestra intención es saludar a un superior no es lo mismo decirle 'Buenos días, mi coronel' que decirle '¿Qué hacés flaco, cómo andás esta mañana?'.

Queda **un 55% que es la forma cómo usamos el cuerpo al momento** de comunicarnos. Si consideramos que más de la mitad de un mensaje se apoya en el uso del lenguaje corporal, tendremos noción de la importancia que tiene el saber usar dicho lenguaje para reforzar nuestro mensaje, como así también el saber observar y 'leer' ese lenguaje en el otro, para percibir la actitud de nuestro interlocutor.

En primer lugar, sepamos que los ojos 'hablan'. El problema es aprender a 'escucharlos'.

Veremos a continuación los puntos más significativos a tener en cuenta: cuando una persona está recordando sus ojos se vuelcan a la izquierda, cuando está creando lo harán hacia la derecha. Podemos darnos una idea si la persona es visual o auditiva, si es reflexiva o si priman en ella los otros sentidos.

[Vea la siguiente exposición a cerca de Programación Neurolingüística.](#)

Las pupilas también son grandes 'delatadoras': se dilatan cuando la persona está realmente interesada, y se contraen cuando el interés es escaso. Los párpados tienen su propia lectura: nos dicen si la persona está sorprendida, interesada, desinteresada, aburrida o ¡dormida!

Quizás nuestra formación militar hace que seamos reticentes a aceptar este tipo de teorías. En realidad nosotros mismos mostramos cierto grado de escepticismo con respecto al tema en cuestión. Esto nos llevó a hacer una experiencia directa

Siguiendo con los ojos, es importante destacar que hay tres tipos básicos de mirada. La mirada profesional se concentra en el triángulo ojos-boca, y marca una interacción formal. La mirada social es más amplia: puede moverse por el triángulo ojos-pecho, y refleja una interacción informal. Por último la mirada íntima es la que recorre todo el cuerpo de arriba hacia abajo, y da cuenta de la transmisión de un mensaje profundo. No confundamos esto con la típica mirada de inspección de uniforme.

Terminado con el tema 'ojos', pasaremos ahora a ocuparnos de los gestos corporales básicos. Hablaremos de veinte posturas básicas que -por experiencia de vida y sentido común- ustedes mismos podrán ir dilucidando. El tema aquí es saber que, al momento de negociar, debemos estar alertas al más mínimo gesto, ya que la otra parte está (consciente o

inconscientemente) transmitiéndonos un mensaje, una actitud, una postura existencial. Por otra parte, si somos conscientes del significado de los gestos corporales, podemos utilizar nuestro cuerpo adecuadamente.

Otro tópico a considerar al momento de crear empatía con la otra parte, es lo que se ha dado en llamar 'pacing'. Consiste en acompañar al otro, seguirle el ritmo. Es una especie de juego de espejo en lo que se refiere a gestos, o en recoger palabras del otro e incluirlas en nuestro propio discurso. Pero no debemos exagerar en esta técnica, ya que corremos el riesgo de lograr el efecto contrario al esperado. Sí es importante para un peacemaker, tratar de acompañar a su interlocutor con el fin de evitar gestos o posturas físicas que -por una cuestión cultural- puedan resultar ofensivos. *"Tenés cada sorpresa. Imaginate lo que es para un latino que venga un coronel de otra cultura y camine al lado tuyo, tomándote de la manito o entrelazando dos dedos con los tuyos. Y uno sin poder zafar, para evitar que se ofenda."* (CS)

Otros puntos a considerar son el rostro, la postura corporal y las manos. Del rostro vale resaltar la tensión muscular, la transpiración y el rictus. *"Cuando me pongo nervioso me late una vena en la mejilla izquierda. No sólo no lo puedo evitar, sino que no siento el latido. Pero quien es observador, en seguida pesca mi punto débil."* (CS). Si tomamos conciencia de la importancia del lenguaje corporal, entenderemos que hay ciertas cosas que debemos evitar. El tamborileo de los dedos, el movimiento compulsivo de una pierna o el jugar con un objeto mientras hablamos o escuchamos son muestra de nerviosismo, tensión o inseguridad.

3 NEGOCIACION

- GENERALIDADES Y CARACTERIZACIÓN
- NEGOCIACIÓN EN EL CONTEXTO DE UNA OP
- NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL
- PROPÓSITO DE LA NEGOCIACIÓN
- PRINCIPIOS DE LA NEGOCIACIÓN
- METODO HARVARD O COOPERATIVO: PASOS
- ETAPAS EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN
- REPORTE DE LA NEGOCIACIÓN O MEDIACIÓN

3 NEGOCIACION

3.1 Generalidades

El término Negociación describe un proceso y no un resultado. Negociación es comunicación con el fin de lograr un acuerdo.

Tengamos puesto un casco camuflado o una boina celeste, siempre debemos tener en cuenta que hay un conflicto de intereses a solucionar. Por eso, analizaremos primero qué entendemos por "conflicto de intereses". Los intereses se producen sobre objetos -reales o ideales- a los cuales las personas les otorgan determinado valor. El choque de intereses se produce cuando las personas quieren lo mismo para sí. Nada más descriptivo que la anécdota donde un monarca francés exclamó: "Coincido plenamente con el Rey de Italia: los dos queremos Milán". El conflicto -en definitiva- existe en la mente de los actores. Ahora bien: ¿qué entendemos por conflicto? "Es la representación en la mente del protagonista, que a su vez es una hipótesis que resulta porque los diversos actores atribuyen valores a los mismos objetos en un mismo escenario" (doctrina conjunta de las FFAA Argentinas).

Desde la óptica de Clausewitz, el conflicto se resuelve con derramamiento de sangre. Pero agreguemos a ello la nueva visión internacional que emana de la misma Carta de UN. En ella, en los capítulos VI, VII y VIII, se describen las medidas a adoptar para prevenir o suprimir conflictos. El capítulo VI describe el sistema de acuerdos pacíficos de disputas, mientras que en el capítulo VII se describe el sistema aplicable en caso de amenazas a o, rupturas de la paz y en caso de actos de agresión. Por su parte, el capítulo VIII concede al Consejo de Seguridad de la UN la posibilidad de recurrir a agencias regionales, cuando lo considere necesario, para lograr la paz ya sea bajo los capítulos VI o VII.

Nos concentraremos en el capítulo VI. En él se mencionan técnicas tradicionales de diplomacia en su artículo 33: "*Las partes en una controversia cuya continuación sea susceptible de poner en peligro la paz y seguridad internacional, tratarán de buscarle solución, ante todo mediante la negociación, la mediación, la conciliación, la investigación, el arbitraje...*". Detengámonos a analizar la diferencia conceptual entre los distintos términos mencionados en el citado artículo.

Negociación es un proceso voluntario de resolución de problemas entre las partes. Dicho proceso puede ser *adversarial* (donde una o ambas partes van al enfrentamiento) o *cooperativo* (cuando se busca la satisfacción de intereses comunes). Por otro lado, la negociación puede tener carácter *formal o informal*. Pero tengamos presente que esta categorización no se plantea como una dicotomía (blanco o negro), sino que describe posiciones extremas. Al momento de negociar en un ambiente tan volátil como el de una zona post-conflicto o aparente post-conflicto, nos encontraremos posicionados en algún punto intermedio, en alguna zona gris que -para peor- variará de tonalidad a lo largo de todo el proceso.

3 NEGOCIACION

3.2 Negociación en el contexto de una OP de NU

¿Qué situaciones de negociación son las que se le pueden presentar a un peacekeeper?

Los temas más comunes dentro del contexto de una OP son:

- Ubicación de posiciones en el terreno (una de las partes intenta ganar espacio físico invadiendo la zona desmilitarizada y violando los acuerdos pactados a nivel estratégico)
- Ruptura de cese de fuego
- Libertad de movimiento para los peacekeepers, las ONGs y la población a través de áreas controladas por uno o más partes (ejemplo: bloqueos de ruta o check points)
- Relación o roles entre peacekeepers y las partes o las autoridades locales (ejemplo: el movimiento de una patrulla a través de un pueblo.
- Prevención de escaladas o recurrencia de conflicto por las partes, acordando ciertas conductas (ejemplo: cuando la patrulla se encuentra con combate entre dos pueblos vecinos)
- Resolución de disputas con o entre las partes o entre gente del mismo pueblo, comunidad (dependiendo del matando)
- Reuniones con autoridades locales para coordinar eventos específicos (ejemplos: un casamiento, una ceremonia tradicional en áreas sensibles, campaña de vacunación, etc.)
- Movimiento de tropas y armamentos no autorizados por UN;
- La libre circulación de refugiados o desplazados;
- El intercambio de prisioneros de guerra;
- Libre circulación de ayuda humanitaria (medicamentos, comida, agua para asegurar la subsistencia de poblados civiles aislados);
- Ubicación, forma y tiempo de los lugares de desarme;
- Evacuaciones sanitarias;
- Ruptura del espacio aéreo o marítimo;
- Demarcación de campos minados para evitar accidentes dentro de la población civil.

Y así la lista se extendería infinitamente... ¡Imagínense que un observador militar debe negociar en algunos casos hasta su propia comida! *"Después de haber estado comiendo arroz grisáceo y langosta -odio los bichos de mar- por más de seis meses en Sumbe, Angola, llegué a Caconda y al ver una vaca me puse loco de contento. Le ofrecí al campesino 100 U\$D por una vaca que era una horrorosa bolsa de cuero con huesos. El hombre rechazó mi oferta, pidiendo a cambio una bolsa de sal de 5 kg. Pero me pasé horas y horas discutiendo por una vaca. A los ojos del campesino salí perdiendo: terminé dándole 2kg de sal y 5 latas de cerveza a modo de nota de crédito, hasta que completara la cantidad de sal pedida. Desde mi óptica, me ahorré 90 \$."* (TC Carlos Socin: CS).

Por **mediación** entendemos el proceso en el cual un tercero neutral o imparcial -el peacekeeper en nuestro caso- ayuda a las partes en disputa a identificar sus intereses y resolver sus diferencias a través de un proceso estructurado, siguiendo los lineamientos generales de toda negociación. Cabe resaltar que las partes participan voluntariamente del procedimiento que, generalmente, es de carácter formal. Las situaciones que se le pueden presentar a un peacekeeper son similares a las mencionadas anteriormente. En la mesa de negociación se sientan combatientes, con experiencia de combate, que es posible que lleven 30 años peleando y perdiendo familia, amigos, camaradas. Ahora se deben sentar frente a frente con su

enemigo acérrimo para hablar de paz...y el peacemaker está allí presente, en medio de tanto odio acumulado, de tanta violencia reprimida, en un territorio que nos es ajeno -selva, desierto- intentando hacer que todas las partes se entiendan en un mismo idioma (inglés) que inclusive es ajeno a nuestros países.

[Vea la siguiente exposición de Negociación](#)

La *conciliación* es una negociación voluntaria que se lleva a cabo con ayuda de un tercero que reúne las partes en disputa. Generalmente este procedimiento es de carácter informal, pero esto no quita la adrenalina que nos corre por el cuerpo, y la sensación total de estar metidos en la cueva de leones hambrientos, como en el caso de la mediación.

Si bien el *arbitraje* escapa al ámbito de acción de un peacemaker, sería conveniente aclarar que dicho proceso se trata de la presentación voluntaria o requerida en un procedimiento formal de presentación de intereses y posiciones ante un tercero neutral. Normalmente se presenta una negociación para llegar a un acuerdo sobre su aceptación. Este tercero neutral en el caso del arbitraje está representado, normalmente, por organismos especialmente conformados al efecto. Como ejemplo podríamos mencionar a la Corte Internacional de La Haya.

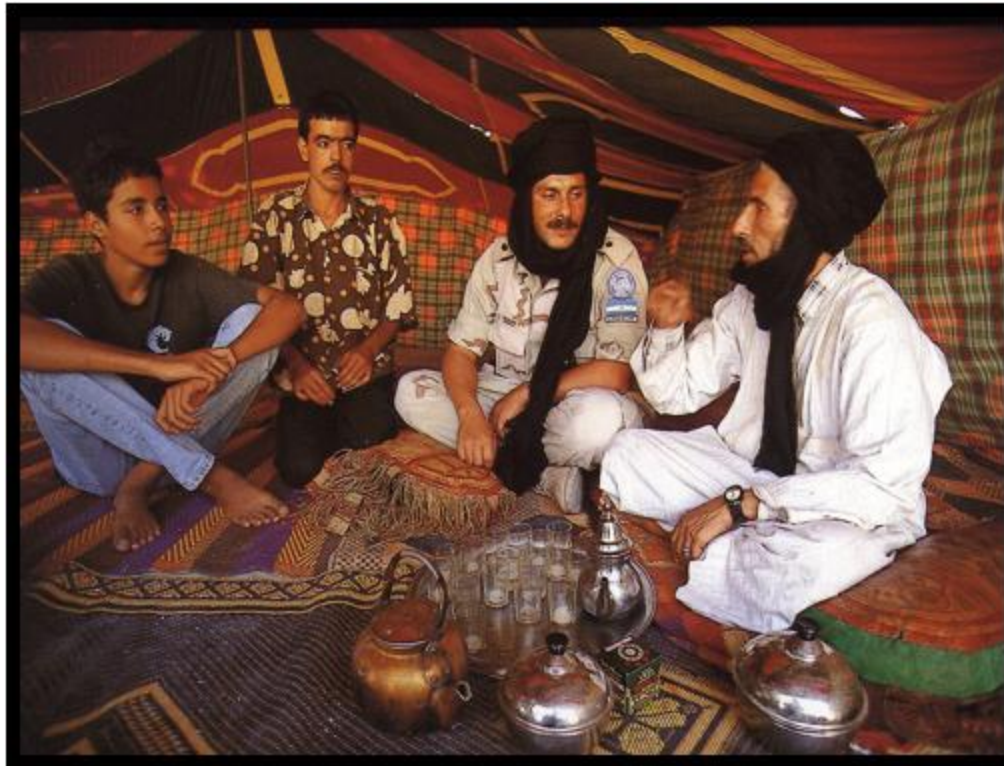
Queda claro el por qué incluir 'Negociación' dentro del entrenamiento de las tropas a participar en operaciones de paz. Por supuesto que podemos confiar en nuestro propio sentido común, aunque se diga por ahí que es el menos común de los sentidos. En tal caso nos convertiríamos en negociadores intuitivos. Pero, que mejor que estar conceptualmente preparados para llevar a cabo una negociación metódica. No vamos a desechar la posibilidad de que el resultado sea el mismo, pero podemos asegurar que uno se sentiría un poco más relajado si tiene un método en el cual apoyarse.

Considerando que la negociación siempre se lleva a cabo entre personas y no entre instituciones u organizaciones, debemos tener en cuenta que las personas intuitivamente pueden comportarse como negociadores suaves o duros. Un negociador suave es aquel que busca el acuerdo evitando el conflicto, odia la confrontación y privilegia la relación sobre los intereses inmediatos. Por todo lo expuesto hasta ahora, de más está decir que es un tanto difícil encontrar dentro de los combatientes en un área de conflicto gente con estas características. Debemos estar preparados más bien para enfrentarnos con negociadores duros, que conciben cada situación como un enfrentamiento, privilegiando sus intereses inmediatos a la relación.

3 NEGOCIACION

3.3 Negociación Inter-cultural

En el mundo de los grandes negocios, o en las altas esferas políticas, es común tener que negociar con gente de otra cultura, pero de una alta preparación intelectual. Son muchas las anécdotas que demuestran cómo las barreras culturales pueden entorpecer una negociación, o ser hábilmente utilizadas por distintas razones. La delegación de empresarios japoneses que, luego de dos horas de exposición por parte de un empresario europeo, pidió que les repitiera todo desde el comienzo... ¡cómo debe haber desarmado al pobre expositor! El diplomático anglo-sajón (UK) que, durante una reunión del Tratado Antártico, hizo repetir tres veces el discurso a su par anglosajón también (USA), para -finalmente- hacer uso de un interprete (sí, de un interprete) alegando no entender el idioma... ¡Que buena estratagema para ganar más que tiempo, ya que durante todo ese ida y vuelta el equipo analizaba la contrapropuesta! Pero en el caso de un peacekeeper, la conciencia de las diferencias culturales debe ser altísima y es un problema que deberá enfrentar en cada segundo de su misión.



Comencemos por dar una definición simple y concisa de cultura. Por cultura entendemos el *"Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc."* (Real Academia Española).

El peacemaker está sometido a distintas variaciones culturales. Por un lado, está desempeñando su tarea en un territorio al cual no pertenece. Pensemos por un instante: ¿dónde se desarrollan la mayor cantidad de operaciones de paz? África, Europa Oriental y Medio Oriente.

El peacemaker debe tener un conocimiento y un entendimiento profundo de las diferencias etno-religiosas, culturales o tribales, que subyacen la situación en donde está inmerso. Después de todo, lo más probable es que deba lidiar con fanatismos ideológicos, fundamentalismos dogmáticos y espíritus exacerbados por decenios de guerra. La escala de valores que se maneja en cada área de conflicto varía, como así también las costumbres locales. *"Por tener una lata de cerveza en Kuwait, podía terminar preso. Con esa misma lata de cerveza en otro país, hubiese podido 'comprar' al carcelero y sacar de prisión al preso más peligroso."* (CS)

Al momento de negociar y /o mediar, el peacemaker debe estar alerta de las diferencias culturales para no ofender a la otra parte.

Recordemos además que una operación de paz la lleva a cabo por una fuerza multinacional. El peacemaker en Chipre deberá trabajar con gente de diversas nacionalidades, pero siempre habrá un Argentino o Chileno cerca para hablar el mismo 'lenguaje cultural'. El caso de los observadores militares es diametralmente opuesto. Forman 'teams' de trabajo con oficiales de distintos países. *"Pensá por un instante lo que es pasarte meses en un container en África o en una carpa en Kuwait con cinco tipos con los que no tenés nada en común. Hasta el cepillarse los dientes se negocia. Todo es irritante. Yo me bañaba dos veces por día y creían que estaba enfermo. El danés usaba el mismo cuchillo (que todos compartíamos) para las sardinas y el dulce durante cada desayuno. ¡Tuve que soportar las tostadas con olor a pescado durante meses! El argelino se lavaba los pies en el mismo tacho donde yo me tenía que lavar la cara. El inglés miraba con horror la costumbre "primitiva" argentina /uruguaya de "tomar mate y con una misma bombilla". Es como vivir en la Torre de Babel y no poder escapar de allí."* (CS)

Volviendo al tema de la negociación intercultural, hay que tener presente que nos podemos guiar por ciertos estereotipos básicos. Por lo general los anglosajones ponen énfasis en la preparación y sus argumentaciones están basadas en hechos, otorgan una elevada importancia al tiempo y a la agenda, cuentan con abundante información de soporte y están muy acostumbrados a trabajar en equipo. Por su parte, el prototipo de personalidad de Medio Oriente está caracterizado por su preocupación por la hospitalidad, su individualismo, su expresividad y efusión. Trabajan sin problemas en un entorno con

múltiples interrupciones. Lo que hay que tener muy presente es que el visitante (o sea el peacemaker) debe ganarse la confianza. El perfil japonés se destaca por su altísima preparación, por su cortesía y su formalidad.

¿Qué decir del latino que no sepamos por el solo hecho de analizarnos a nosotros mismos? Generalmente se nos tilda de contar con baja preparación pero poseedores de una gran capacidad de improvisación. De carácter individualista y estilo informal, nos caracterizamos por nuestra retórica y creatividad, a la vez que tenemos un bajo control de las emociones. ¿Será cierto? Pero no debemos caer en el error de la generalización y el prejuicio. No hay verdades absolutas, y sí puede haber muchas excepciones a las reglas.

3 NEGOCIACION

3.4 Propósito de la Negociación

Las OP de NU se llevan a cabo en algunos casos, después de que dos partes han firmado un cese de fuego o un acuerdo de paz. El rol de una OP dentro del marco de NU es asistir a las partes en conflicto a implementar el cese de fuego o el acuerdo de paz. O sea, Naciones Unidas está allí para asistir a las partes a cambiar de actitud, de conducta: de un estado de conflicto violento a un nuevo estado de paz positiva, idea que va más allá que la paz definida como la ausencia de violencia. A través de la negociación se obtiene la cooperación voluntaria de las partes, teniendo una mayor probabilidad de lograr una paz sustentable con los años.

3 NEGOCIACION

3.5 Principios de la Negociación

Una comunicación o negociación exitosa depende del entendimiento que el peacemaker tenga de estos factores principales

El mandato y el rol de NU en el conflicto (el interés va a derivar del mandato)

Entender los intereses de las otras partes, con el enfoque puesto en los identificar los verdaderos intereses, y no la posición.

Entender el contexto cultural-histórico, para evitar errores culturales críticos.

IDENTIFICAR INTERESES



3 NEGOCIACION

3.6 Método HARVARD de Negociación / cooperativo

Citemos a Karl Lewicki nuevamente: *"...sin teoría la práctica es ciega, y sin práctica la teoría es utópica. Si la teoría no se realimenta con la práctica se transforma en dogmatismo, que impide el aprendizaje. Si la práctica no se realimenta con la teoría, se convierte en improvisación que ignora el conocimiento."*

La presentación del Método Harvard de Negociación, tiene por objeto proporcionar una guía para perfeccionar nuestro desenvolvimiento como peacekeepers. Es una nueva herramienta de trabajo.

"Si un soldado no sabe usar su fusil en el campo de batalla es hombre muerto. Si un solo peacekeeper inexperto, aislado en un puesto de control remoto, no sabe negociar puede poner en riesgo toda una operación de paz, y serán muchos los hombres muertos".

Esta metodología, puede sintetizarse en cuatro puntos principales:

- 1- Separar las personas del problema;
- 2- Concentrarse en los intereses, no en las posiciones;
- 3- Crear opciones de mutuo beneficio; y
- 4- Utilizar criterios objetivos.

Separar las personas del problema

El primer paso del método es separar la persona del problema: objetivo fácil de proponerse pero difícil de alcanzar, sobre todo cuando se está inmerso en un ambiente multinacional donde abundan los prejuicios por desconocimiento, y - generalmente- se vive en condiciones precarias.

El hecho de separar las personas del problema incluye desde el extremo de no dejarse llevar ni por una empatía seductora, ni por una antipatía incontrolable. Podemos estar seguros de que la segunda situación es la que más deberá controlar un peacekeeper, como se analiza al abordar el tema de la negociación intercultural.

El logro de este paso permite centrar todo el esfuerzo en la resolución del conflicto en sí. Esto no implica cosificar a quien tenemos frente a nosotros. Por el contrario, debemos tener siempre presente que es una persona a la que debemos respetar como ser humano, y comprender desde su propio marco de referencia. Lo realmente serio en el caso de un peacekeeper es entender la carga emotiva que arrastra alguien que ha estado toda su vida inmerso en los horrores de la guerra. Para ello debemos ser conscientes no sólo de nuestras propias percepciones y emociones, sino también de las de la persona que tengo frente a mí. De la única forma que se puede avanzar en una negociación es a través de la comunicación. Ya que la negociación no existe allí donde no hay comunicación. Lo primero que se debe hacer es lograr cierta empatía con el otro, o dicho de manera vulgar ser capaz de ponerme en los zapatos del otro y ver la realidad desde su propia óptica. Si bien la realidad es una, no debemos olvidar que observamos la realidad a través de nuestros ojos y no tan sólo con ellos. Esto implica que cada parte puede tener -y seguramente tiene- una percepción de la realidad diferente para cada uno. El tratar

de acotar las percepciones comunes facilitará el proceso de comunicación entre las partes. Al lograr empatizar con el otro y entender su percepción de la realidad, comenzamos a entender cómo piensa la otra parte y, así, se puede comenzar a vislumbrar la solución del conflicto. *“¿Sigo con mi ejemplo de la vaca angolana? Cuando yo ofrecí 100 U\$D por ese animal, creía estar ofreciendo algo valioso. Esa era mi percepción de la realidad. Para el pobre campesino tirado en medio de la nada esos 100 U\$D equivalían a un pedacito de papel sin valor alguno. Me costó entender que para alguien que no tenía acceso a algo tan elemental como la sal, esta se convertía en un bien preciado. Sin embargo he tenido que pasar por casos más extremos, donde el valor de la vida humana se percibe de otra forma. He presenciado una escena que llevo imborrable en mi mente: una madre sacaba el suero del brazo de su hijo de pocos meses para beber ella del suero. Traté de explicarle que su hijo moribundo necesitaba del suero para sobrevivir, a lo que me contestó que ella también tenía que seguir viviendo para cuidar sus otros ocho hijos, que ya estaban más grandes y pronto la ayudarían en su vejez.”* (CS). No son necesarias las palabras para describir que en este tipo de situaciones, las emociones juegan un papel importantísimo. En el marco de una negociación común lo importante con respecto a las emociones es tratar de explicarlas y reconocerlas como algo normal. Al mismo tiempo, hay que invitar a la otra parte para que hable de sus propios sentimientos. ¿Cómo se logra librarse de emociones fuertes como las vividas por cualquier peacemaker? Creemos no tener respuesta a este interrogante todavía, salvo el de bloquear psicológicamente y esconderse detrás de la cortina del ‘acostumbramiento’.

Algo a tener en cuenta es que cada persona trae afectivamente cierta carga emocional ya sea de fondo, referida a la negociación o al negociador. Cada uno lleva a cuesta prejuicios, actitudes y un perfil psicológico único. Todo esto va a hacer de cada negociación un caso único e irrepetible: nunca habrá dos procesos de negociación idénticos. Ni aún con las mismas personas. El tema de las emociones es un tema ríspido en el desenvolvimiento de un peacemaker. Por más que hablemos de control de stress, no es inusual encontrar casos que -de acuerdo a la propia reacción ante el horror- salten del extremo de la indiferencia e insensibilidad total a la susceptibilidad absoluta. Estos extremos pueden jugar como grandes enemigos al momento de negociar, por eso siempre debemos recordar la importancia del equilibrio, del ‘término medio’ aristotélico.

Concentrarse en los intereses, no en las posiciones

El segundo paso del método es concentrarse en los intereses y no en las posiciones. Muchas veces las personas adoptan una posición o actitud determinada que poco tiene que ver con los intereses que realmente tiene. En este paso lo importante es darse cuenta el interés que tiene la persona. Recordemos que la posición es fácilmente observable, el real interés no. Lo importante es trabajar en la parte de intereses que nos son comunes y no trabajar sobre la posición. (GRAFICO) *“Otra vez tuve que negociar algo insólito. Un río separaba una misma localidad en Angola. Pero hete aquí que cada parte en conflicto se había adueñado de parte de la localidad al momento del cese del fuego. De una orilla era tierra de la FAA (Fuerza Armada Angolana), de la otra vera era territorio de la UNITA (Unión Nacional de Integración Territorial Angolana- fuerza guerrillera). El puente que unía ambas partes del pueblo había sido bombardeado. La ayuda humanitaria llegaba con World*

Food Program al lado controlado por la FAA. En una actitud inentendible, las fuerzas de la UNITA decidieron no dejar pasar pobladores de su territorio en busca de alimento, so pretexto de que estos podían delatar sus posiciones tácticas. Me llevo días -no exagero... días- descubrir que la postura tomada por la UNITA poco tenía que ver con sus reales intereses. Accedieron a la libre circulación siempre y cuando la agencia humanitaria informase públicamente que la UNITA era respetuosa de los acuerdos existentes. ¿El verdadero interés? Querían publicidad y campaña política 'gratis'." (CS). Vemos que en este caso el interés es el reconocimiento. Podemos reconocer otros intereses poderosos que están conectados con las necesidades humanas de seguridad, bienestar económico, sentido de pertenencia y control sobre la propia vida.



Crear opciones de mutuo beneficio

El tercer paso del método es el de generar opciones creativas de mutuo beneficio. Para ello, hay que evitar juicios prematuros y no debemos encerrarnos en una única respuesta. La generación de múltiples opciones es lo que realmente nos va a facilitar optar por la más adecuada. En este momento debemos estar listos para proponer o 'tirar' opciones arriba de la mesa, para analizar cual es la más adecuada para la situación que estamos viviendo. *"¿Por qué tardé tantos días en resolver la negociación del puente Gabella en Angola? No se pueden imaginar las cantidades de opciones que tiré. Que World Food Program llevase los alimentos hasta el borde del puente. ¡NO! No queremos que la gente hable con los de WFP. Que la FAA acerque la comida hasta allí. ¡NO! No queremos ni ver a los de la FAA. Dejar la comida en el puente, que WFP se retire y que peacekeepers monitoreen el retiro de los alimentos. ¡NO PORQUE NO! Lo que querían era el reconocimiento público de UN, cosa que era imposible si se tiene en cuenta que los peacekeepers deben mantenerse imparciales y no apoyar a ninguna de las partes. Allí se me prendió la lamparita: que el reconocimiento público lo hiciese WFP que, pese a ser agencia UN, no estaba dependiendo de la misión en sí misma. Para mi alivio- y el de la gente que padecía hambre, dijeron que sí."* (CS).

Utilizar criterios objetivos

El cuarto y último paso del método es el de utilizar criterios objetivos para la aceptación y validación el acuerdo al que se llegó. Por criterio objetivo debemos entender una norma aceptada por las partes. Y, en lo posible, que su grado de objetividad sea tal que el criterio trascienda a ellas. Como ejemplo de criterios objetivos podemos mencionar las normas profesionales, las leyes locales, los costos o la vieja tradición de que 'uno corta y el otro elige'. El caso típico que ha de enfrentar un peacekeeper en Chipre es el de negociar la vuelta a las posiciones originales establecidas al momento del cese del fuego. Es de esperarse que ambos bandos traten de adelantar posiciones con el objetivo de ganar terreno, y que sostengan obstinadamente que sus posiciones siempre estuvieron en ese lugar. En tal caso el criterio objetivo es claro: utilizando un mapa y un GPS (navegador satelital) no hay argumento válido para que rebata nuestro punto. Pero pongamos el caso de una mediación. El peacekeeper en sí mismo se convierte en criterio objetivo. La boina celeste es símbolo de lo que se establece en el mandato de una misión. Es por eso que un peacekeeper debe recibir un entrenamiento y concientización adecuados.

NEGOCIACION

3.7 Etapas del Proceso de Negociación

Se recomienda que observe atentamente el video que aquí le presentamos.

En toda negociación es factible distinguir cuatro etapas bien diferenciadas. La etapa previa es, en realidad, una suerte de preparación para el momento de la negociación. Se debe reunir la información relevante acerca de las características de las personas, recabar datos sobre sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). También es importante en esta etapa identificar intereses y estar preparado para desarrollar opciones posibles. Es el momento de determinar nuestro MAAN. Si aplicamos esto a la situación que deberá enfrentar un peacemaker, podemos decir que -en algunos casos- estas tareas se pueden distribuir en equipo. ¿Cómo lograr recabar información en un ámbito que nos es tan desconocido? Es importante recurrir (sobre todo si somos 'newcomers') a los conocimientos de peacemakers con mayor experiencia en la zona, sin llegar por eso a dejarnos influir por los prejuicios o perfiles psicológicos particulares de cada uno. Depende de la misión en que nos veamos inmersos es la factibilidad de identificar los intereses de las partes. Con respecto al MAAN, hay que tener bien presente que -como representantes de UN- no puede uno retirarse sin negociar, como mínimo debo negociar 'tiempo' para evitar la escalada del conflicto. Sería peligroso no hacerlo, y tan absurdo como entrar al campo de batalla sin la intención de usar el fusil. Por otro lado debemos recordar la situación particularísima del observador militar que no contará, por lo general, con una estructura en la cual pueda delegar ciertas tareas.

Existen también ciertos factores a considerar: poder, información, tiempo y espacio. Estos factores están diagramados en lo que, en la jerga negociadora, se conoce como el 'diamante negociador'. Como peacemaker debemos ser conscientes de nuestro propio poder. Si bien no contamos con armamento, nuestro poder reside en el reconocimiento explícito de las partes, ya que estamos en el terreno por y con el consentimiento de las autoridades locales al más alto nivel. Un informe desfavorable emanado por un peacemaker puede terminar con una sanción de UN a una o a ambas partes (bloqueo económico, uso de la fuerza, etc.) Es importante considerar que los peacemakers tienen acceso a toda la información posible, ya que ambas partes deben mantener a las fuerzas UN informadas, pero entre ellas no comparten obviamente información. Esto hace que un peacemaker tenga una visión global que las partes en conflicto no tienen. El tiempo y el espacio tal vez sean los factores más críticos a considerar en una negociación dentro de una operación de paz. El peacemaker se mueve en un ambiente o espacio que no es el de él, por más que esté bajo el control operacional de UN. El factor tiempo es crucial: las situaciones que se presentan deben ser resueltas con toda celeridad, no se puede dejar pasar tiempo cuando hay vidas humanas en juego.

Recordemos que la etapa previa supone, también, la preparación de un plan. Este incluirá la preparación de una agenda y de un plan de reunión de información o de confirmación, la formulación de objetivos. Es importante tener en cuenta lo que se va a decir. En un área tan peligrosa como en la que se mueve un peacemaker, es preferible estar listo para lo peor que pueda suceder, y no confiarnos en lo mejor que deseamos que suceda.

El momento del encuentro, previo a abordar la negociación propiamente dicha, se conoce como la apertura. La amabilidad debe caracterizar la comunicación. Es conveniente comenzar a charlar de algún tema irrelevante, y sondear algún gusto en común con la otra parte, para crear un clima distendido y conocer a nuestro interlocutor. Los peacemakers cuentan con una gran ventaja: ¡el uso de uniforme! Es un factor que da para encontrar un terreno común: grado, arma, especialidad de

combate, alguna que otra anécdota...siempre que logremos franquear la barrera idiomática, tema de conversación no nos falta.

Luego de establecer un ambiente lo más distendido posible, de acuerdo a las circunstancias, comienza lo que habitualmente se conoce como el medio juego, que es la negociación propiamente dicha. Es el momento de echar mano a toda la información recabada con anterioridad e ir buscando nuevos elementos de juicio para consolidar el terreno común. La búsqueda de intereses coincidentes no excluyentes puede ser útil para llegar a un acuerdo. Recordemos que la mayoría de las veces un peacemaker actuará como mediador o conciliador. Si vemos que las partes se han estancado en algún punto, debemos pasar al siguiente y volver a 'arremeter' sobre el punto 'álgido' más tarde. Probablemente es allí donde debemos identificar intereses ocultos. Algo que debemos tener presente es que no conviene negociar por más de dos horas seguidas. Es preferible hacer una pausa para re-estudiar la situación y distenderse, o pedir otro encuentro. *"Esto es muy fácil de decir y hacer cuando se negocia ubicaciones en el terreno o nuevos acuerdos después de la ruptura de un cese de fuego. Pero si lo que estamos negociando es la evacuación de un herido grave, o la distribución de alimentos o agua a gente que literalmente se está muriendo de hambre, te puedo asegurar que la presión y la angustia son terribles. No sé si me daría el estómago para solicitar otro encuentro tan alegremente".* (CS)

Un punto a recordar es el de no caer en la tentación de hacer promesas que no se puedan cumplir. La relación del peacemaker con los locales no es 'touch-and-go'. El éxito de la misión dependerá en gran medida de la credibilidad de la fuerza de UN. Es obligación del peacemaker asegurarse -mediante un correcto seguimiento- que lo acordado se cumpla. *"Si al momento en que me di cuenta que lo que realmente quería la UNITA era propaganda yo hubiese caído en el error de asegurarles que el mismísimo Kofi Annan iba a hablar maravillas de ellos por la CNN, la gente hubiese recibido la ayuda que tanto necesitaba 24 horas antes. Pero te puedo asegurar que hubiese sido el último grano de arroz que veían en su vida. Al ver que lo pactado no se cumplía, la UNITA hubiese cerrado toda posibilidad de diálogo posterior."* (CS)

Finalmente llegamos a la etapa del cierre de la negociación. Es conveniente sentar lo pactado por escrito y hacerlo firmar. Eso no asegurará su cumplimiento en áreas tan volátiles como lo son las de conflicto / post-conflicto. Pero al menos tendremos de que 'agarrarnos' si se produce un nuevo incidente. Sea como mediador o como negociador, es conveniente que el peacemaker agradezca y se retire rápidamente de la escena. Si estamos negociando e invitamos a festejar, parecería que festejamos nuestro triunfo personal, y la otra parte se sentiría engañada. Si estamos mediando entre las partes en conflicto, podemos estar seguros que lo que menos desean es estar de festejo con alguien que considera su enemigo acérrimo. Otra forma de llamar estas etapas es: Introducción / Discusión y Conclusión

3 NEGOCIACION

3.8 Reporte De La Negociación

La negociación y la mediación se llevan a cabo en grupos pequeños de representantes de ambas partes. El arreglo logrado necesita ser implementado por un grupo mucho más grande, y el seguimiento y el compartir la información con ese grupo mayoritario es de vital importancia.

En el contexto de una misión de paz, se deberá escribir un reporte corto (conocido como Situational Report -SITREP) para ser enviado rápidamente al cuartel general- HQ y otros elementos. Esto puede ser un mensaje verbal por radio como "informe flash". Este flash informativo debe contener información esencial que necesita el HQ central o algún otro elemento hasta que llegue un informe más detallado.

Un informe corto sobre lo que se acordó durante la negociación debe difundirse, si correspondiere, mediante los medios de comunicación (use a los especialistas en Información Pública - PIO). Esto debe haber sido acordado por las partes durante la negociación. También se debe preparar un informe más detallado, si la importancia de la negociación lo amerita, encarpeta y mandado a las organizaciones del HQ y todo departamento relevante. El informe debe incluir copias de todos los documentos, tu evaluación de la situación y tu análisis del futuro. El informe debe incluir un análisis de la negociación- mediación y ser lo suficientemente detallado para servir como un "briefing" para tu remplazo por si la situación re-ocurre

Si se ha acordado como parte del proceso preparar minutas formales o notas confirmatorias, se deben preparar para ser consideradas para su aprobación en el próximo encuentro.

4 TRABAJANDO CON INTÉRPRETES O ASISTENTES LINGÜÍSTICOS

Por la naturaleza multinacional de una OP, la mayoría de los peacekeepers no estarán en capacidad para comunicarse con la gente local del país anfitrión en el lenguaje local. La UN normalmente empleará personal local que actuarán como asistente lingüístico, para asistir al peacekeeper con traducciones o interpretaciones. Esta parte proveerá información de cómo hacer uso de un intérprete en una negociación.

- [NEGOCIACIÓN EN OTRO IDIOMA](#)
- [USO DE INTERPRETES EN UNA NEGOCIACIÓN](#)

4 TRABAJANDO CON INTÉRPRETES O ASISTENTES LINGÜÍSTICOS

4.1 Negociación En Otro Idioma – Uso de Intérpretes

Nuestros idiomas son extensiones de nuestras culturas y se requiere de gran sensibilidad y conocimiento tanto de la cultura como del lenguaje de un lugar para alcanzar la capacidad de traducir correctamente no sólo palabras sino también contenidos, emociones y significados de las palabras; en particular, cuando se trata de una conversación entre dos personas con diferentes lenguajes y culturas.

La mayoría de los intérpretes en una OP no son profesionales o no están suficientemente capacitados para su función. En general son personas con algún conocimiento del lenguaje de la misión (por ejemplo: inglés y los lenguajes locales), que son contratados por UN como "asistentes lingüísticos". Esto no significa que sean personas no dedicadas, sólo es para tener en cuenta que no son profesionales en ese campo y se debe trabajar con ellos con esa premisa.

Seguramente una buena parte de lo que usted le dice a otro interlocutor, no está correctamente expresado o no es correctamente entendido por la persona con la que está hablando.

Se necesita asumir que hay mucho espacio para mal-interpretaciones o mal entendidos.

Si algo suena como "*fuera de contexto*", es importante tratar de buscar el entendimiento a partir de "*técnicas de comunicación*" (parafraseando, repitiendo).

Recuerde pasar el doble de tiempo cuando esté conduciendo una reunión, negociación, mediación con intérpretes.

Si se quiere evitar la "*malcomunicación*" debe hacer el trabajo del intérprete tan fácil como sea posible. He aquí algunas sugerencias:

- Emplee oraciones cortas y procure que los demás también lo hagan.
- No utilice palabras técnicas o abreviaturas (si éstas son indispensables, coméntelo con el intérprete)
- No use frases idiomáticas propias de su lugar de origen ni haga bromas, porque están teñidos de una cultura propia diferente.

4 TRABAJANDO CON INTÉRPRETES O ASISTENTES LINGÜÍSTICOS

4.2 Negociando con Intérprete

Como ya lo hemos mencionado, es poco común que el "*asistente lingüístico*" asignado a su elemento haya recibido capacitación formal. Por lo tanto, es conveniente decirle al intérprete qué es lo que usted quiere que ellos hagan y cómo quiere que él o ella procedan.

Delante del intérprete, no demuestre ninguna actitud que pueda ser interpretada como una falta de respeto hacia el país, la religión, la gente, la comida, los líderes, etc de una de las partes en conflicto. Piense en su intérprete y en otros miembros del equipo local como en sus embajadores ante la comunidad local. Los intérpretes generalmente tienen influencia porque recibieron más educación que el común de los pobladores. Normalmente son parte de la comunidad, por lo tanto, es normal que las familias o vecinos le pregunten sobre sus experiencia de trabajar para la ONU.

También se debe pensar esta situación en términos de seguridad personal y no exponer al intérprete a situaciones que pudieran resultar en una venganza hacia el intérprete.

Instruya al intérprete respecto de la posición física que Ud. quiere que él mantenga (medio pie atrás suyo, o a su derecha, o sentado a la izquierda).

Mire a la persona con la que está hablando, manténgase enfocado hacia esa persona, y no hacia el intérprete,.... aunque no entienda ni media palabra.

ANÁLISIS DE UN CASO REAL DE NEGOCIACIÓN

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo práctico esta desarrollado sobre un caso real, que ha sido elegido por dos razones fundamentales. Primero, por ser un caso de negociación en el que se ha tenido que participar en forma directa en todas sus etapas. Segundo, por corresponder al ámbito propio de nuestra actividad presente, la que se desarrolla, por así decirlo, lejos del campo de negociación comercial, donde los intereses mayormente giran en torno a la obtención de mayor o menor cantidad de beneficios económicos. En este último sentido, a lo largo del Postgrado, hemos intentado explicar que una de las grandes dificultades con la que nos hemos enfrentado, es el poder proyectar los diferentes aspectos de las materias vistas, en función de cuestiones económicas, para lo cual debíamos hacer abstracción de nuestras experiencias anteriores, la mayoría de ellos relacionadas con las Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

Indudablemente, el vernos obligados a pensar de forma diferente a la cual lo hacemos habitualmente, resulta enriquecedor, pero llegado el caso de tener que explayarnos en un tema determinado, resulta conveniente movernos sobre terreno conocido.

Con respecto al cumplimiento de las pautas establecidas para el presente trabajo, deseamos dejar constancia por anticipado, que existen algunas con las cuales, para respetar fielmente el caso real, no habremos de cumplir, pues para hacerlo nos veríamos obligado inventar, no siendo nuestro objetivo poner a prueba nuestra creatividad narrativa, sino

respetar fielmente el caso tal como se nos presento. Este es la razón por la cual no haremos la descripción de alguno de los personajes de la contraparte en la negociación, a quienes no llegamos a conocer, sino en el desarrollo mismo de la negociación, un par de horas en cada uno de los encuentros que mantuvimos.

A fin de preservar la persona de los participantes reales del caso, nos reservamos la publicación de sus nombres y apellidos, refiriendo solamente jerarquías, roles y nacionalidades.

ACRONISMOS:

ALO: (AIR LAISON OFFICER) - OFICIAL DE ENLACE AÉREO
 BSA: (BRITISH SOBEREING AREAS) - AREAS SOBERANAS BRITÁNICAS
 BZ: (BUFFER ZONE) - ZONA DE AMORTIGUACIÓN
 CM: (CHIEF OF MISION) - JEFE DE MISION
 COO: (CHIEF OPERATION OFFICER) - OFICIAL JEFE DE OPERACIONES
 COS: (CHIEF OF STAFF) - JEFE DE ESTADO MAYOR
 FC: (FORCE COMMANDER) - COMANDANTE DE LAS FUERZAS
 HQ: (HEAD QUARTERS) - CUARTEL GENERAL
 IO: (INFORMATION OFFICER) - OFICIAL DE INFORMACIONES
 LONG: (LAISON OFFICER NATIONAL GUARD) - OFICIAL DE ENLACE
 CON LA GUARDIA NACIONAL (fuerzas armadas griegas)
 LOTF: (LAISON OFFICER TURKISH FORCES) - OFICIAL DE ENLACE CON LAS FUERZAS TURCAS
 NGLO: (NATIONAL GUARD LAISON OFFICER) - OFICIAL DE ENLACE DE LA GUARDIA NACIONAL
 OC: (OFFICER COMMANDING) - OFICIAL AL MANDO
 OO: (OPERATION OFFICER) - OFICIAL DE OPERACIONES
 TFLO: (TURKISH FORCES LAISON OFFICER) - OFICIAL DE ENLACE DE LAS FUERZAS TURCAS
 UNFICYP: (UNITED NATIONS FORCES IN CYPRUS) - FUERZAS DE NACIONES UNIDAS EN CHIPRE
 UNFLT: (UNITED NATIONS FLIGHT) - APOYO AEREO DE NACIONES UNIDAS
 UNPA: (UNITED NATIONS PROTECTESD AREA) - AREA PROTEGIDA POR UN

PERSONAJES PARTICIPANTES, POR ORDEN JERÁRQUICO (ver organigrama anexo)

Chief of Misión (Jefe de la Misión): Dr. F (Egipto), en el momento de los hechos cumplía su tercer año a cargo de la misión, por lo que casi se podría decir que había alcanzado un cierto grado de desinterés. Se mostraba muy poco en el ámbito de la UNPA, al punto de no concurrir en varias oportunidades a los briefings -reuniones informativas-, aún a los de los días viernes, donde se decidía sobre los hechos a ser informados a UNNY.

Force Commander (Comandante de la Fuerza): GrI.EV. (Argentina): Quizás por una cuestión idiomática y de nacionalidad, llegué a conocerlo muy bien. Extremadamente activo, gustaba de estar en todos lados. Expeditivo con los problemas, no le importaba que algunos procedimientos se dejaran un poco de lado en función de cumplir con los objetivos. Se caracterizaba por su buen sentido del humor y trato amable con todo el personal. Sumamente capaz, había llegado al cargo a solicitud especial de las Naciones Unidas.

Chief of Staff (Jefe de Estado Mayor): Cnl C (Gran Bretaña), típicamente anglosajón, era extremadamente moderado en todas sus actitudes, lo que contrastaba evidentemente con la personalidad del FC. Tenía una larga trayectoria, tanto al mando de tropa como en actividades de Estado Mayor. Por lo general trabajaba en su oficina, recorriendo las distintas dependencias a su cargo, únicamente cuando así estaba estipulado por calendario de actividades. Particularmente tenía una muy buena relación con el UNFLT, posiblemente porque en varias oportunidades lo trasladamos a distintas reuniones en las BSA por medio aéreo. En ocasiones de presentarle problemas, se mostraba bastante flemático, lo que para un argentino no es muy común de encontrar en oficiales de esa jerarquía.

Chief Operations Officer (Oficial Jefe de Operaciones): Tcnl T (Austria), oficial de carrera, había alcanzado el grado de Tcnl en tiempo récord (18 años de servicio) sobre la base de una gran capacidad intelectual. Oficial de Estado mayor, poseía dos títulos de grado universitarios y dos especializaciones militares. Nunca había estado al mando de tropa, lo que lo convertía en un típico oficial de escritorio. De muy buen sentido del humor, era extremadamente respetuoso de los procedimientos. Como gran virtud se podría decir que sabía delegar funciones en el personal a sus órdenes, lo que le traía el doble beneficio de, por una parte evitar verse recargado de trabajo, y por otra, lograr que el personal sintiese que él confiaba en ellos.

OCUNFLT (Oficial al mando del apoyo aéreo de UN): VCom P (Argentina), realizaba su tercera misión para Naciones Unidas. A pesar de ser helicopista, hacía muchos años que estaba alejado de la actividad, por lo que no tenía conocimiento del personal a su cargo. Esto le generaba un permanente sentimiento de desconfianza que era percibido por la gente generando un cierto malestar.

Liaison Officer Turkish Forces (Oficial de enlace con las Fuerzas Turcas): My YS (Finlandia) (saliente) De idiosincrasia extremadamente nórdica, era sumamente reservado. Meticuloso en sus actividades, limitaba su círculo de relación a su área de trabajo. A pesar de estar solo en la misión, vivía en un departamento alquilado fuera de la UNPA, por lo que una vez finalizadas las actividades, no compartía su tiempo libre con el resto del personal de UN.

My RL (Finlandia) (entrante), de características similares a YS, era extremadamente serio y respetuoso de las normas. Cumplía correctamente con sus obligaciones, aunque jamás hacía nada que no estuviese previsto o dentro del horario de trabajo.

Operations Officer (Oficial de Operaciones): My G (Gran Bretaña)

OC UNFLT: My VN (Argentina)(entrante)

Turkish Forces in Cyprus Commandant (Comandante de las Fuerzas Turcas): Grl (Turquía)

Turkish Forces SEC. EAST (Comandante de las Fuerzas Turcas en el sector este) : Grl (Turquía)

Turkish Forces Liaisons Officer (Oficial de enlace del Ejército Turco): Cap(TRK) TY, este oficial turco, se encontraba cumpliendo con su tercer año en la isla de Chipre, siempre en la función de TFLO. Soltero, estaba de novio en Turquía con una chica desde hacía siete años y estaba esperando regresar destinado a su país para contraer enlace (lo que esperaba sucediese a fin de ese año). Desde su llegada a la isla había estado relacionado con los Oficiales de Enlace Aéreo, todos ellos argentinos ya que el UN FLT había pasado a manos argentinas en Agosto del año 1994. Por esto, estaba al tanto de idiosincrasias y costumbres argentinas, tales como equipos de football, algo de música típica, etc. De características musulmanas, era sumamente afectuoso y cordial, y toda vez que podía hacerlo, dejaba de lado las formalidades para charlar de amigo a amigo. En algunas oportunidades había dejado entrever que muchas veces se veía forzado a adoptar actitudes que no le eran propias, debido a las exigencias de sus superiores.

ANTECEDENTES DEL CASO

Este caso aconteció en la isla de Chipre, en el mes de marzo del año 1998, en oportunidad de encontrarme yo cumpliendo funciones dentro de la Misión de Mantenimiento de la Paz que Naciones Unidas tiene instalada en esa isla mediterránea.

Históricamente, Chipre ha sido una isla que a lo largo de los años ha ido cambiando de dueño debido, principalmente, a encontrarse ubicada en un lugar estratégico en el mar Mediterráneo, que posibilita a quien la gobierna, controlar el tráfico marítimo que se realiza entre Europa, el África Oriental y el sur Asiático. De esta manera a lo largo de siglos ha ido pasando por las manos de diferentes culturas, sobre lo cual haremos una brevísima referencia histórica diciendo que luego de un inicio establecido en el octavo milenio a.C. predominantemente griego, esta isla ha ido cambiando en forma poco clara de ocupantes, hasta llegar a períodos más definidos de dominio: Fenicio (1100-750 a.C.), Período Helénico (325-30 a.C.), Período Romano (30 a.C.- 330 D.C.), Período Bizantino (330 - 1191 D.C.) , Período Fránquico (1191-1571 D.C.), Período Turco (1571- 1878 D.C.), Período Británico (1878-1959 D.C.). En el año 1960 se logró la independencia del Reino Unido de Gran Bretaña, quien a pesar de todo; se encargó de conservar en tres lugares estratégicos de la isla, lo que ellos denominan British Sovereign Areas, es decir Areas Soberanas Británicas. Por pequeños que resulten estos territorios que mantienen vivo el espíritu colonialista inglés, particularmente en esta oportunidad tendrán una injerencia fundamental en la gestación del caso de conflicto que nos atañe.

De todas las diferentes corrientes colonizadoras, Chipre ha recibido una herencia étnica que resultó en una población compuesta en un 78 % por Greco-Chipriotas de religión católica ortodoxa, 19 % Turco-Chipriotas de religión musulmana y un 3 % de otras razas con diversidad religiosa.

Básicamente, la independencia chipriota se logró por medio de un movimiento independentista greco-chipriota bajo la bandera de la Enosis, es decir la anexión de Chipre a la órbita Griega. Para lograr su objetivo, el movimiento "EOKA B" llevó a cabo una guerra de guerrillas con las tropas británicas apostadas en la isla; al punto de volver insostenible para el gobierno colonialista mantener una situación de extrema violencia, que no sólo costaba gran cantidad de vidas de ambos lados, sino que no permitía el libre desenvolvimiento de una vida normal. Una vez lograda la independencia, y establecido un gobierno democrático, estas ansias de anexión se vieron demoradas a raíz de la falta de interés de la mayoría de la población, que en circunstancias de sentirse libres de la dominación inglesa, disfrutaba del poder de autodeterminación. Sin embargo, facciones extremistas de ambos grupos, respondiendo a intereses de los gobiernos centrales de Grecia y de Turquía respectivamente, comenzaron a desarrollar actividades guerrilleras unos contra otros, que a la vez de cobrar grandes cantidades de víctimas en ambos grupos étnicos, desestabilizaron el gobierno constitucional del presidente Makarios, quien finalmente pierde la presidencia del país en el golpe de estado perpetrado por el grupo extremista EOKA B (de origen greco-chipriota) el 15 de julio de 1974. De todas maneras, el gobierno del grupo revolucionario duraría poco, ya que tan solo ocho días después, ante la amenaza de anexión de la isla a Grecia, el presidente turco Ataturk ordenó la invasión del sector norte de la isla poniendo en practica un plan evidentemente desarrollado con anticipación, bajo la excusa de brindar protección y asegurar los derechos constitucionales de la minoría turco-chipriota.

Doce días después de iniciada la invasión, y con dominio sobre el 40 % del territorio, las fuerzas de invasión turcas detuvieron su avance ante las fuerzas de Naciones Unidas, que desde entonces mantienen bajo control una franja territorial llamada Buffer Zone (Zona de Amortiguación), la cual, amen de dividir la isla en dos mantiene separadas las fuerzas en oposición.

En esta franja territorial, el control total es ejercido por personal de Naciones Unidas, quien realiza vigilancia permanente por distintos medios, a fin de controlar el respeto del status quo, acordado por las partes.

Las fuerzas de NU, en momentos de ocurrido el incidente, estaban constituidas por un Cuartel General multinacional localizado en proximidades de la ciudad de Nicosia, (ciudad Capital para ambos gobiernos), un contingente de tropas argentinas (de aproximadamente 380 hombres) que ocupaban el sector oeste de la BZ, un contingente británico (de aproximadamente 300 hombres) que ocupaban la zona central de la BZ, y un contingente austro-húngaro (de aproximadamente 400 hombre) encargados del sector este de la BZ.

Como parte del personal dependiente en forma directa del Force Commander, en la UNPA (base del Head Quarters), se encontraba un Grupo de Policías Militares, encargados de controlar la disciplina del personal militar de los diferentes contingentes, una Fuerza de Reserva Móvil, encargada de brindar apoyo y refuerzo donde el Jefe de la Plana Mayor (Chief of Staff, COS) considerase necesario, y finalmente un Escuadrón Aéreo (UNFLT), compuesto por dos helicópteros Hughes 500, pertenecientes a la Fuerza Aérea Argentina, encargado de brindar apoyo aéreo a toda el área de Misión.

La tarea del UNFLT es brindar apoyo a los patrullajes aéreos que se realizan en forma periódica a lo largo de toda la BZ, como también prestar servicio de alerta para el caso de que resulte necesario efectuar cualquier tipo de evacuación aérea, y el traslado al personal VIP que por distintas razones necesita recorrer la misión, y efectúa diversos vuelos especiales a requerimiento del área operaciones con fin de verificar en forma detallada cualquier sospecha de violación al acuerdo de posición, dimensión u equipamiento de las fuerzas.

Por su parte, el UNFLT cuenta con un team de pilotos, otro de apoyo técnico y ambos grupos comparten la realización de las tareas administrativas. Todo este personal (aproximadamente 25 personas) se encuentra bajo el mando de un oficial jefe que se desempeña como Officer Comanding (OC) quien entre otras funciones, cubre las tareas de Oficial de Enlace Aéreo con las fuerzas en oposición (turcas y griegas). Como parte de esta función de enlace, debe atender las protestas de sobrevuelos que presentan las partes, sean estas contra aeronaves de NU o de la fuerza contraria, así como debe presentar las respectivas protestas cuando aeronaves de las partes, violan el acuerdo, sobrevolando, o aproximándose en exceso a la BZ.

Relata el Mayor VN: "Llegué a la isla de Chipre en el mes de Noviembre de 1997, para cumplir funciones de Oficial de Operaciones (Second in Command- 2IC) del UNFLT, lo que básicamente está restringido al control de la actividad aérea que se realiza o programa, control del registro e informe de esta actividad a Naciones Unidas New York, programación de las diferentes inspecciones de los helicópteros, etc. De esta manera, mi actividad se desarrollaba normalmente dentro del ámbito del UNFLT, donde debía tratar con los mismos pilotos y mecánicos con los que lo había hecho los dos últimos años, todo extremadamente familiar.

Así fueron las cosas hasta que a mediados del mes de febrero, mientras participaba de las prácticas deportivas que se realizaban habitualmente, el OC UNFLT sufrió el corte de su tendón de Aquiles derecho, lo cual resultaba imposible de solucionar por otro medio que no fuera una intervención quirúrgica, lo que para los tiempos de Naciones Unidas, implicaba más tiempo del que estaban dispuestos a esperar para la recuperación de nadie; causa por la cual se decidió su repatriación a Argentina, a fin de que fuese intervenido quirúrgicamente en su país de origen.

Sin tiempo para designar un reemplazo, y con un período inferior a los tres meses por delante que lo justifique en menos de una semana me ví promovido al cargo inmediato superior, es decir OC UNFLT, con todas las implicancias del caso, es decir

en el término de un par de días tome contacto con las cartas de protestas de ambas partes, estreché vínculos con los Oficiales de enlace del sector turco y del sector griego, comencé a tomar parte en las reuniones diarias (morning briefings) las que tenían lugar dos veces al día, la primera con el Force Commander y la segunda con el Chief of Mission, donde se trataban todos los temas relevantes para todos los sectores, los reportes recibidos de los distintos jefes de contingentes, se determinaban que tipo de incidentes debían ser informados a UNHQNY, se actualizaban las actividades en progreso, se anticipaban las actividades programadas, y se informaban cualquier tipo de modificación a cualquier cosa prevista. En realidad esto no es tan dramático, y luego de un par de días de practica se vuelve un ejercicio sistemático que uno incorpora a la rutina diaria, pero, por alguna razón UN tiene contemplado para esta toma de funciones un período de dos semanas.

Lo cierto es que sin más ni más, me encontré un día domingo a la mañana despidiendo a mi jefe en el aeropuerto de Lárnaca. Y al día siguiente sentado en la sala de reuniones, enterándome de que algo había sucedido, sin llegar a entender claramente de que se trataba la cosa. Recuerden que todos los acontecimientos se habían producido en la semana anterior, y una de las características del VCom P, era mantener en la más absoluta reserva los asuntos que él consideraba de su exclusiva incumbencia, lo que en estas circunstancias resultó ser un error grave.

Por esto es que los hechos que originaron el conflicto no fueron puesto en mi conocimiento a medida en que se fueron desarrollando, sino que fui reconstruyendo lo sucedido, recogiendo un poco de información de uno y de otro durante la semana inmediata siguiente, cuando me ví envuelto en el asunto en forma directa.”

EL ORIGEN DEL CONFLICTO:

“Debido a que hasta la semana anterior me encontraba cumpliendo otras funciones, no pude enterarme en forma directa de cómo se sucedieron los hechos, pero por la información recibida con posterioridad pude reconstruir lo siguiente: El día miércoles de la semana anterior (estando aún a cargo mi jefe) un buque mercante de bandera británica se encontraba localizado unas 50 millas al norte de la isla de Chipre sin poder desplazarse debido a problemas de índole técnico (ver mapa adjunto). En esas circunstancias, estableció contacto con una de la Base Aérea de Akrotiri, localizada en el extremo sur de la isla, a fin de solicitar la evacuación aero-médica de un marinero que presentaba un cuadro de peritonitis. El jefe de la base aérea, un coronel de la RAF cursó (por los canales de comunicación pertinentes) un pedido de sobrevuelo para uno de sus helicópteros Sea King, al comandante de las Fuerzas turcas, que se encontraba a cargo del sector oeste de la isla.

Una vez que el General turco recibió la solicitud cursada por el coronel británico, reflejando una antipatía histórica de los turcos hacia los británicos, se limitó a denegar el permiso de sobrevuelo solicitado.

Ante estas circunstancias, el Coronel británico requirió al Force Commander de las tropas de UN que mediase en el asunto, presentando en nombre de UN la solicitud de sobrevuelo, con la esperanza de que las buenas relaciones de las partes sirviesen de herramienta suficiente para que el general turco desistiese de su posición inicial.

Esto no fue así. Una vez presentado en forma escrita vía fax, el requerimiento por parte del Oficial de Enlace con las Fuerzas Turcas (un Comandante finlandés que se encontraba en el 'Hand-over / Take-over', es decir a escasas dos semanas de ser relevado), la respuesta, también por escrito, no difirió en nada de la recibida por el Coronel británico: ¡fue un rotundo NO!

Como resultado de esto, con las idas y venidas, desde la recepción del pedido de evacuación al momento de la última negativa habían transcurrido ocho horas, eran las 16:00 hs. La gente del barco preguntaba si harían o no la evacuación del enfermo, ya que el enfermero consideraba que su condición requería de atención médica urgente.

Dada la situación, el jefe de la Base Aérea de Akrotiri tomó la decisión de desoír las negativas turcas. Ordenó realizar el vuelo tal cual lo tenía previsto, es decir siguiendo el camino más corto, lo que implicaba sobrevolar la ciudad de Nicosia. Lo hicieron a muy baja altura, de modo de evitar hasta último momento ser detectados en el espacio aéreo turco-chipriota. Fue así como no dudaron en sobrevolar territorio turco a la ida, sino que también lo hicieron durante el vuelo de regreso. Como era de suponer, esto no hizo más que agravar una situación que, de por sí, ya no se presentaba bien.

Como era de prever, no tardó mucho en llegar la protesta formal y por escrito de parte del Oficial de Enlace Turco (Turkish Forces Liaisons Officer-TFLO), un Capitán de apellido TY, que llevaba en el cargo tres años, por lo cual conocía muy bien el oficio, los procedimientos de UN, y a casi todo el personal del Staff que -por distintas razones- pudiera necesitar algún tipo de contacto con el lado turco.

Por lo general, TY se mostraba como un claro ejemplo de perfil otomano. Recibía a sus visitas con palabras deferentes y expresiones de afecto, donde abundaban los abrazos y los besos, sin importar que entre las partes mediasen los uniformes, rompiendo el habitual protocolo militar de occidente. Gustaba preguntar por las familias antes de tocar cualquier tema, y con los argentinos siempre se tomaba su tiempo para poder hablar tranquilo de football.

Sin embargo, la seriedad de esta violación a los derechos soberanos de territorialidad no dejaba lugar para las sutilezas. Una vez que recibió el descargo presentado por el LOTF lo rechazó de plano, a pesar de que en este se puntualizaba que el vuelo en cuestión se había llevado a cabo sin el consentimiento de la misión de UN. La queja resultaba improcedente, ya que las fuerzas de UN no disponían de medios ni del mandato suficiente para impedir la realización de vuelos, fuesen estos realizados por algunas de las partes o, como en este caso, por una aeronave de un tercer país.

En la misma carta, se le expresó que de acuerdo con los procedimientos estandarizados para las fuerzas de UN, el Force Commander, presentaría oportunamente, (una vez esclarecido la totalidad de los hechos y circunstancias) una queja formal ante el Comandante de las Fuerzas británicas en la isla, notificando del hecho a Naciones Unidas New York.

En este punto me parece conveniente destacar un hecho que, a pesar de parecer minúsculo, no deja de ser significativo. En toda la correspondencia que se mantiene en el área de Misión, entre los integrantes de UN y las partes, es común colocar como párrafo final previo a la firma una frase del tono " In the spirit of the good relationship" o "In spirit of our friendship". Esta frase colocada aún al final de la más dura protesta, lleva implícita el mensaje de que la parte está siguiendo pasos preestablecidos para la protesta, pero que -en definitiva- está a la espera de una vía de solución rápida y sin demasiadas dificultades.

De igual manera, la ausencia de ésta al final de cualquier nota, implica que algo se está enfriando en la relación, y que se debe adoptar alguna medida para corregir una situación que puede conducir a un endurecimiento en la posición de la parte en cuestión. Eso, ni más ni menos fue lo que sucedió en esta oportunidad: la frase típica estaba ausente, y a partir de ese momento endurecieron la posición.

Ante el rechazo total de la presentación efectuada por el LOTF, este consideró prudente esperar que sean los turcos quienes dieran el próximo paso, en la esperanza de que el asunto quedase en eso; una protesta, una contestación y un rechazo. Muy a pesar nuestro no fue así.

Sin respetar los días reservados para el descanso, el sábado por la mañana, el Cap. TY estaba llamando por teléfono al Cte YS, para informarle que el General, jefe del sector donde se había cometido la violación, estaba esperando una respuesta adecuada de parte de UN, y que -dada la seriedad del caso- no resultaba conveniente que esperase mucho tiempo más.

Antes de seguir explicando los hechos en orden cronológico, resulta conveniente destacar dos hechos fundamentales; por un lado, el Cte YS, se encontraba en su período de Hand-over, Take-over, es decir en la última semana previa a su partida. Compartía sus actividades con el oficial que lo remplazaría luego de un largo año de misión, en el que por cuestiones laborales su esposa no había podido acompañarlo. Por otro lado, el Cte RL se hallaba abocado a la solución de problemas de alquiler de la casa en la que viviría. Ese sábado a la mañana, el Cte YS se encontraba solo en su oficina.

A partir de este momento pasaré a contar el resto de la historia en la medida en el que yo tomé parte en ella, de manera que habrá una pequeña alteración en el sentido de continuidad con respecto al relato anterior.

Luego de la despedida de mí ex jefe el día domingo, mi primera actividad como Oficial a cargo del UNFLT, fue concurrir a los briefings de la mañana, el primero de los cuales era con el Gr1 EV. Más allá de no ser esa una actividad extremadamente

familiar para mí, pude percibir que algo no andaba del todo bien. No existía el ambiente distendido de las reuniones luego del fin de semana, cuando todo el mundo comentaba lo hecho por unos y por otros, que había visto en otras reuniones. Por sobre todas las cosas, la actitud del Force Commander no se correspondía con la de todos los días. El GrI EV entró como de costumbre con paso rápido a la sala de reuniones, diciendo en forma repetida "good morning, good morning, good morning....", pero luego comenzó un monólogo que dejaba ver que en realidad no tenían nada de buenos. Comenzó haciendo una referencia recordatoria del motivo por el cual estaban las fuerzas de Naciones Unidas en la isla, llegando a decir una obviedad como "estamos aquí para contribuir a solucionar el problema y no para formar parte de él...." (Algo tan elemental como que dos más dos son cuatro), "el nivel de éxito de nuestra misión se mide de la siguiente manera: cuando existe un alto nivel de diálogo, se evidencia un bajo nivel de actividad militar. Por el contrario, cuando el nivel de diálogo decrece, se incrementa la actividad militar, y eso para nosotros es el primer paso hacia el fracaso." Por último dijo algo así "Lo único que no nos podemos permitir es que entre nosotros y las partes se vea cortada la vía de comunicación. Sin poder comunicarnos con las partes, sería mejor que nos volviésemos a nuestras casas. Y recuerden que los conflictos deben ser resueltos en los niveles más bajos posibles. Porque si nosotros permitimos que los conflictos escalen hasta alcanzar niveles superiores, contribuimos a que ellos nos coloquen donde quieren que nosotros estemos y no donde debemos estar."

Luego de esa filípica, continuó con el briefing, casi normalmente. Pero todo el mundo sabía que algo estaba mal con alguien, y que ese 'alguien' estaba obligado a resolver el problema.

Una vez finalizadas ambas reuniones, a la salida de la sala me fui a la oficina del Civilian Police Liaisons Officer, un Comandante de la Australian Federal Police, llamado PN, (de quien era muy amigo) para tratar de enterarme a qué se debía el sermón.

Lo cierto es que el sábado por la mañana luego de recibir el llamado del Cap TY, el My YS pensó que podía bajar los decibeles de la protesta hablando telefónicamente con el Gral. turco que exigía explicaciones. La cosa resultó totalmente desastrosa, ya que luego de los saludos de rigor, y las preguntas de protocolo, al pasar al tema de interés, el My YS intentó explicar que el vuelo había sido hecho sin el consentimiento de UN, ante lo cual sólo encontraba negativas e insistencia del General que exigía cada vez con mayor insistencia y en tono más elevado explicaciones que lo satisficieran. Según parece, el tono de voz fue subiendo por ambas partes; la paciencia se fue perdiendo hasta que en forma inexplicable para quienes lo conocíamos, el My YS, sin más ni más colgó el teléfono dejando al General turco hablando solo del otro lado de la línea.

Esto fue el disparador de un incidente que tomó varios días resolver ¡Nuestro Oficial de Enlace, cuya misión era permitir una comunicación fluida con las fuerzas turcas, le había colgado el teléfono a un General turco! Y con ello produjo una reacción sin antecedentes en la historia de la Misión: El Comandante de las Fuerzas Turcas en la Isla de Chipre había ordenado suspender cualquier tipo de contacto con las Fuerzas de Naciones Unidas. Esta medida incluía que desde el día sábado al mediodía, desde el Cap TY, llegando al GrI agraviado, nadie respondía siquiera las llamadas telefónicas, no

recibían faxes enviados y por consiguiente no recibían los pedidos de visita presentados por el COO, quien había pasado el fin de semana tratando de ser atendido por alguien del lado turco.

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN:

Por la tarde del lunes, se llevó a cabo la primera reunión para ver de qué manera se iba a encarar el tema. Para ser sincero, la reunión no fue convocada a tal fin sino que, en realidad, no era más que la despedida que el LOTF entrante le organizaba al LOTF saliente. Tal como lo indicaba la tradición finlandesa, la despedida se realizó en el sauna finlandés que a tal fin se encontraba dentro de la UNPA, con bebidas típicas, un stroganoff a cargo de un Sargeant Master Británico, entrega de presentes y palabras referidas "a la tarea llevada a cabo por este oficial finlandés que a lo largo de un año no solo había sabido cumplir con sus tareas, sino también, ganarse le amistad de quienes lo conocieron".

Finalizada la parte sentimental de la despedida, en un momento determinado, nos encontramos sentados en un rincón del sauna, vestidos solamente con las toallas, el Tcnl T, el My RL y yo, y sin preámbulo alguno el COO nos dijo que había estado pensando en la vía de aproximación más adecuada para encontrar solución al conflicto: había decidido que los que tomaríamos parte en el asunto seríamos los tres que estábamos en ese momento reunido.

Para tomar esta decisión, nos dijo, había tenido en cuenta el dejar de lado al personal británico de UN, ya que el helicóptero que había dado inicio a esta historia era de dicha nacionalidad. Por otro lado, en la medida de lo posible, sería él quien llevase adelante las negociaciones, evitando que en éstas se viese envuelto el Force Commander (por lo antedicho, el nivel superior a él era directamente el GrI EV).

Nos preguntó si alguno de nosotros tenía alguna idea en particular respecto a como podíamos efectuar la aproximación sin hacer mención directa al motivo de la ruptura. Yo por mi parte (argentino al fin) propuse invitar al oficial de Enlace con alguien más a una visita al UNFLT, con un almuerzo posterior, para distender la situación aprovechando que justo nosotros no habíamos estado involucrados en el hecho. Por supuesto que esto era algo totalmente anormal, ya que salvo por cuestiones extremadamente oficiales, no es común que las partes ingresen al área desmilitarizada que está bajo control de UN.

Como era de prever esta idea no prosperó en la mentalidad sajona del COO por considerarlo algo alejado de los procedimientos estandarizados. Por su lado, el My RL se mantuvo inmutable, evidenciando que no podíamos esperar iniciativas de su parte.

Entonces, el COO dijo que había pensado que una buena excusa para solicitar una entrevista, era el hecho de presentarme a mí, como el nuevo OC UNFLT y Oficial de Enlace Aéreo, aprovechando que en esos días me estaba haciendo cargo. Él mismo

reconoció que la excusa no era algo brillante, porque tampoco era habitual que ante la llegada de los nuevos oficiales de enlace se requiriese entrevistas con los jefes de sector y de la fuerza, pero que era lo suficientemente buena como para dar lugar a la aproximación, si es que existía una mínima predisposición por parte de ellos.

Para ello, me pidió que lograra una reunión con TY, para que luego él mismo fuera recibido por TY, a fin de que le pudiese presentar el pedido de una reunión con el general en forma personal. Evidentemente, cuando me requirió esto sabía lo que hacía, ya que lograr hablar con TY requirió de mi parte la mayor de las paciencias. El día martes concurrí a su oficina en el lado turco en dos oportunidades sin lograr que me atendiese, me ví obligado a esperar en cada oportunidad casi una hora y lo único positivo que saqué de mis dos esperas fue la notificación por parte de un soldado, que si volvía al día siguiente posiblemente me pudiese recibir. De regreso a la UNPA me di cuenta porqué el COO me había pedido a mí que lograra el primer encuentro: sabiendo que los interesados en restablecer el contacto éramos principalmente nosotros, el hecho de que nos hiciesen pagar el precio de la espera era casi seguro, y si a mí siendo mayor me llegó a molestar tener que esperar todo ese tiempo solo para hablar con un Capitán, me imagino como se podría llegar a sentir un Tcnl

Por suerte al día siguiente la situación fue totalmente distinta, llegué a la oficina de TY a las 09:00 hs. y a las 09:05 ya me estaba recibiendo con la más grande de las sonrisas y un abrazo digno de ser guardado para un hermano. Como era de costumbre, gastamos varios minutos charlando de cosas intrascendentes, la próxima visita que le haría su novia, junto con su familia, los planes de casamiento para el año próximo, me expresó cuánto lamentaba el accidente sufrido por el VCom P y su regreso anticipado a la Argentina, y cosas por el estilo.

Finalmente, sin poder decirle que en realidad yo lamentaba más que él el regreso de mi jefe, le expliqué que el Tcnl T estaba interesado en reunirse con él a fin de expresarle personalmente su interés en conseguir una reunión con el GrI Jefe del Sector Este, en la intención de que yo fuera presentado como el nuevo OC UNFLT y Oficial de Enlace Aéreo. Para ser sincero, al presentarle las intenciones del COO, yo tenía el firme convencimiento de que me iba a sacar a relucir la situación existente y el grave error cometido por el My YS. Pero, para mi asombro, sin mediar ninguna pregunta, me dijo que haría las gestiones necesarias para conseguir la reunión lo antes posible, y que una vez que tuviese la respuesta se pondría en contacto conmigo de inmediato.

Logrado lo que había ido a buscar, preferí no demorar más mi partida. Con la excusa de que en media hora comenzaba la actividad aérea, comencé a despedirme. Fue en ese momento cuando, dándome la mano, TY me dijo que lamentaba mucho lo que estaba sucediendo, que él como Oficial de Enlace debía cumplir con las órdenes de sus superiores a pesar suyo, y que luego de un año de trabajo diario con el My YS lamentaba mucho no haberse podido despedir de él antes de su regreso a Finlandia. Yo -por mi parte- le dije que el My YS tenía intenciones de despedirse de él, pero que por el momento no consideraba oportuno molestarlo; a lo que él me respondió que esperaba una pronta solución, que le permitiese saludarlo por última vez.

Al salir de la oficina de TY, supe que las referencias que había recibido de quienes conocían a TY, respecto a que era una buena persona y que se sentía afectivamente ligado al personal de UN eran completamente ciertas. No sé si fue una apreciación subjetiva, pero en ese momento tuve la sensación de que era como si me estuviese presentando sus disculpas por las esperas del día anterior.

A mi regreso a la UNPA, fui directamente con el COO para darle la buena noticia. Él recibió con alegría el hecho de saber que no sería necesario encontrarse con TY, sobre todo porque, de tener que hacerlo, esto implicaría un día más de demora hasta la reunión que a él le interesaba.

La comunicación de TY no se hizo esperar: esa misma tarde me avisó que el General turco jefe del sector, nos esperaba el día viernes a las tres de la tarde en su cuartel. Agregó que él no estaría presente, por decisión del Grl, pero que -de todas maneras- a la entrada al cuartel nos estaría esperando el Oficial de Enlace del Regimiento.

Al comunicarle esto al COO, me dijo que tal como lo habíamos hablado en la primera reunión, concurriríamos al encuentro el My RL, él y yo. El viernes por la tarde nos juntamos luego del almuerzo y el COO nos dijo lo que había pensado para esa reunión: primero, tal como dijo desde un primer momento, justificaría la visita por el cambio inesperado del OC UNFLT, con la intención de que yo fuera presentado al Grl, en ese momento me dijo que resultaría conveniente que al hablar con el Grl, de presentarse la posibilidad aprovecharse para explayarme en dos temas que resultaban sumamente convenientes para la ocasión, el football (del que soy un completo ignorante), y la guerra de Malvinas, ya que al Grl no le resultaba desconocido el desempeño de los pilotos de la Fuerza Aérea en esta guerra, y la falta de simpatía de él hacia los británicos no era un secreto.

Al My RL le dijo que cuando saliese el tema del teléfono él mismo presentaría las disculpas del caso, pero que de ser necesario, el My RL (por ser con-nacional del My YS) debería reforzar la idea "de arrepentimiento". Todo lo demás lo hablaría él.

Ya en camino, próximos a llegar al cuartel, nos detuvimos unos minutos al lado de la ruta ya que era temprano, y el COO no quería llegar antes de la hora indicada. Esos minutos los aprovechó para recordarnos lo hablado, hacer una broma austriaca (que no entendí) respecto a la forma de ser de los Ingleses, avisar al HQ que estamos próximos al cuartel y que apagaría la radio y el teléfono y nos pusimos en marcha nuevamente.

DESARROLLO DE LAS NEGOCIACIONES:

Primera reunión:

Tal como lo había dicho TY un Coronel y un soldado nos estaban esperando a la entrada del cuartel. Lo más interesante de esto era que el que debía ser oficial de enlace no hablaba inglés, y el soldado no solo era el chofer, sino también el traductor. La recepción en la entrada fue una verdadera bienvenida, donde nos dijeron que el GrI estaba contento de poder recibirnos.

Luego de las presentaciones y saludos, volvimos a subir a los vehículos y entramos en el cuartel. Una vez adentro seguimos el automóvil del Coronel hasta el HQ, en cuya entrada nos estaba esperando otro Coronel que nos fue presentado como el Oficial de Operaciones del Regimiento, que se unió al grupo, evidenciando un nivel de inglés superior al de primero, pero muy por debajo de lo necesario para lograr una comunicación fluida.

Así, en grupo de seis, fuimos entrando al HQ, pasando por distintos pasillos hasta llegar a la oficina del GrI, la cual estaba con las puertas abiertas, de forma tal de que cuando nos vio avanzar por el pasillo, salió de atrás de su escritorio y vino a recibirnos a la puerta. Lamentablemente, desde el saludo mismo nos dimos cuenta que con él también resultaba necesario el uso del traductor, y comprobé por primera vez en mi vida, lo engorroso que puede resultar en una reunión el uso de un traductor para poder entenderse.

Una vez que entramos a la oficina del Gral. Procedimos a sentarnos frente a una mesita ratona, ordenados como en un semicírculo, en unas sillas, todas exactamente iguales. El orden era el siguiente: en un extremo el Gral., a su lado el traductor, luego al Cnl de Operaciones, a su lado el Cnl de Enlace, a continuación el Tcnl T, a su izquierda My RL y finalmente yo, que de esta manera quedaba frente a frente con el GrI.

La conversación la comenzó Tcnl T, diciendo que lamentaba mucho haber dejado pasar tanto tiempo desde la última visita, pero que las responsabilidades del cargo lo mantenían demasiado ocupado como para hacer las cosas que verdaderamente desearía hacer. También se justificó en el hecho de que había estado ausente de la isla prácticamente un mes debido a que hacía tres semanas había nacido su primer hijo, por lo cual debió viajar a Austria para acompañar a su esposa en el parto. Mientras hablaba de esto, extrajo del bolsillo de su campera de combate un sobre con fotos y comenzó a pasárselas al GrI, explicándole cuales correspondían a que etapa del embarazo, unas en su casa y así hasta llegar a las de la bebida que había dado motivo de conversación en los últimos quince minutos. El GrI le agradeció que compartiese ese tipo de noticias con él y le felicitó por su nueva condición, a la vez que lamentaba que hubiese tenido que separarse de su mujer e hija tan corto tiempo luego del parto.

Luego de esto le dijo que el motivo que nos había llevado ahí era su intención de presentarle al nuevo OC UNFLT. Por supuesto, no se perdió la oportunidad para comentarle del accidente sufrido por el VCom P. Ante esto, nuevas expresiones de cuanto lamentaba lo que le había ocurrido al Vcom. y que esperaba que lo mantuviese al tanto de su recuperación en Argentina. Cuando finalmente llegó mi turno de intervenir, comprobé que la apreciación de Tcnl T respecto a la afinidad

del GrI con el tema Malvinas y su poca simpatía hacia los ingleses eran completamente acertadas. Estuvimos charlando una media hora (lo que sin traductor sería algo así como veinte minutos) solamente sobre el tema Malvinas, y los daños producidos a la flota inglesa por los aviadores argentinos, algo que parecía llenarlo de satisfacción. Era como la representación de la alianza originada en el dicho “el enemigo de mi enemigo es mi amigo”.

Finalmente pasamos al tema deportivo, donde muy a pesar de Tcni T preferí sincerarme decir que si bien en Argentina es el deporte más popular, yo no podía ser considerado un fanático.

Finalizado mi tema de conversación, la palabra volvió a Tcni T, quien sin esperar que la conversación girase a cualquier otro lado se dirigió al Gral. expresándole la preocupación del GrI EV, respecto a la falta de comunicación existente entre las Fuerzas Turcas y las de Naciones Unidas. A continuación, acepto abiertamente que la actitud que había adoptado el LO resultaba inadmisibles, teniendo en cuenta que proceder de ese tipo iban en contra de la política de relación establecida para todo el personal de UN. De igual manera dijo que quería dejar claramente establecido que a partir de ese momento él se encontraba en condiciones de garantizarle que hechos de esa naturaleza no volverían a ocurrir. En esta primera intervención sobre el tema, no dejó pasar la oportunidad para decirle que quería aprovechar este encuentro personal para dejar aclarado como fueron los hechos acontecidos con el helicóptero británico y cual fue el papel jugado por el personal de Naciones Unidas, haciendo hincapié en su idea, que más allá de tener o no responsabilidad, las NU por el sobrevuelo, la actitud de My YS seguía siendo criticable.

Ante el primer silencio de Tcni T, el GrI aprovechó para expresar, inicialmente en forma muy calma y luego con cierta vehemencia, su desagrado por el hecho acontecido, que resultaba ofensivo en varios sentidos: este era el primero de estas características en toda su carrera militar; segundo, porque había sido cometido por un subalterno; y -por último- por un oficial de otra nacionalidad. Así mismo explicó que le llamó poderosamente la atención que el propio GrI EV no se pusiese en contacto con él (por una cuestión de jerarquías), ya que inicialmente esperaba recibir una disculpa formal por el incidente y una notificación sobre las medidas disciplinarias tomadas con el oficial.

Al escuchar esto, pensé que resultaba más que conveniente el hecho de que se hubiese anticipado el relevo de My YS (que inicialmente se debía hacer efectivo recién a la semana siguiente) ya que daba la sensación de que -de estar presente- podía ser capaz de emprenderlas a las patadas, lo que no distaba mucho de la realidad. Se debe tener en cuenta que en el ejército turco aun hoy el castigo físico es algo permitido.

Para aplacar un poco el ego herido del GrI, el Tcni T no dudó en asegurarle que el My YS había sido enviado de regreso a su país con el correspondiente informe y una solicitud de que se tomase las medidas correspondientes, lo que dio la sensación de aplacar bastante la iracunda actitud del GrI.

Sin embargo, en forma inmediata el Grl dijo que lamentaba tener que recordar, que este no había sido el único hecho irregular sobre el que sentía que no había sido notificado adecuadamente, lo que hacía que debiese mostrarse menos confiado respecto a lo que le era informado por personal de la Misión. Esto nos cayó a todos como un baldazo de agua fría, ya que estábamos completamente concentrados en seguir el hilo del "caso My YS" y ver como podíamos responder a las diferentes inquietudes posibles, cuando de repente nos hacía referencia a alguna irregularidad de la cual no teníamos ni noticia.

Ante esta situación, sin poder dejar pasar por alto el comentario del Grl, el Tcnl T se vio obligado a preguntar a que irregularidad hacía referencia. Con el pie brindado por la pregunta, el Grl se mostró sumamente comfortable ante el hecho de habernos metido en un terreno para el cual no estábamos preparados. Quizás por esto se permitió explicar con total tranquilidad que ya hacía tres semanas había sido informado por sus oficiales que en el Sector 4 (correspondiente al contingente Austro-Húngaro) se encontraban asignados soldados Británicos, lo que no correspondía al orden de batalla (distribución del personal en el terreno, mas allá de que este no sea específicamente para el combate) que oportunamente había sido presentado por el Force Commander, y convenido por las partes. Dicho esto se quedó esperando la respuesta, en la tranquilidad de saber que nos había forzado a hablar de algo que no teníamos pensado y que esto venía a sumarse a la situación incómoda en la que nos encontrábamos. Por ser esto algo correspondiente a la distribución de las fuerzas terrestres, personalmente no tenía clara idea de las cosas que habían sucedido respecto a su movimiento, pero de todas maneras pude percibir que algo no estaba del todo correcto. Pasado el primer segundo de duda en el que el silencio casi se podía tocar, el Tcnl T comenzó a explicar que la información respecto a los soldados británicos era correcta, no era lo que a primera vista parecía. Remarcando que personalmente había considerado este pequeño movimiento circunstancial sin importancia, y por lo tanto no le había cursado un notificación formal del mismo, le explicó que la presencia de soldados británicos en el Sec. Cuatro se debió a que dado el deterioro evidenciado en algunos puestos de observación, se hizo necesario efectuar reparaciones de cierta consideración. Debido a esto, y a que las reparaciones requerirían demasiado tiempo del personal de dotación de los puestos, el había decidido que esta tarea fuera realizada por soldados pertenecientes a la Mobile Force Reserve, con asiento natural en la UNPA, la cual está constituida por soldados de todos los contingentes. Finalmente y como en el caso anterior, el Tcnl T se comprometió a que este tipo de movimiento serían adecuadamente notificados, para evitar este tipo de malentendidos.

Por la actitud distendida del Grl supimos que la explicación le había resultado convincente, o al menos suficiente, por lo cual le agradeció que en lo sucesivo lo mantuviese al tanto de este tipo de movimientos que se apartaban de lo convenido.

En este estado de aparente calma, Tcnl T intentó rematar la reunión expresando que le alegraba sobremanera que la presente reunión le hubiese dado la posibilidad de aclarar cuestiones que no deberían haberse producido, dada la larga y próspera relación que acostumbraban tener las fuerzas.

Entonces se produjo el segundo cambio en la situación tal como la habíamos pensado; el Grl nos dijo que le alegraba ver que -al dialogar personalmente- se podían aclarar las cosas, pero que de todas maneras debía informarnos que escapaba a sus atribuciones el poder levantar la medida de incomunicación existente. Tal medida había sido dispuesta por el Grl Comandante de las tropas turcas en la isla, y debía ser él quien dispusiese su levantamiento. Ante esto, Tcnl T preguntó si él mismo se encargaría de informar a su superior sobre los temas tratados en la reunión, y si creía que con eso sería suficiente como para que el Grl levantase la medida.

El Grl nos aseguró que ese mismo día notificaría a su superior sobre los resultados de la reunión. Agregó que probablemente el Grl quisiese hablar con nosotros en persona antes de cambiar de actitud, ya que podían existir dudas que desease aclarar.

Así la situación, al Tcnl T no le quedó más remedio que preguntar si existía alguna posibilidad de mantener la próxima reunión lo antes posible, a lo que el Grl respondió que de seguro podíamos contar con la mejor disposición del Grl, ya que esta situación le resultaba tan incómoda a él como a nosotros, comentario que no sonaba demasiado ajustado a la realidad.

Saludos cordiales y la promesa de una pronta comunicación sobre la próxima reunión fueron el broche de una tarde que, si bien no había sido completa, al menos nos dejaba abierta la posibilidad de continuar avanzando y la tranquilidad de haber aplacado el ego herido del Jefe de Sector.

Afortunadamente la comunicación no se hizo esperar. Esa misma noche fuimos notificados que el FCTF nos estaría esperando en su Cuartel General (HQ), al día siguiente a la misma hora. Cuando el Tcnl T me informó de la reunión del día siguiente, me dijo que para la próxima reunión mantendríamos las mismas recomendaciones, hablaríamos de los mismos temas, en el mismo orden, y al igual que en ese día, él tomaría la palabra cada vez que se saliese de lo estipulado.

Segunda reunión:

Las tres de la tarde del día siguiente nos encontró nuevamente en la camioneta del COO, rumbo al sector turco, hablando de temas varios, evitando en todo momento (al igual que el día anterior) cualquier referencia a My YS, por quien estábamos recorriendo ese camino por segunda vez en la semana.

La llegada al HQ turco no difirió de lo vivido el día anterior. En la entrada del edificio nos estaban esperando dos Coroneles y el mismo traductor, a quien saludamos con formalismo pero dejando entrever cierto grado de familiaridad.

La llegada al despacho de FC TF tomó un poco más de tiempo de lo pensado, ya que los coroneles, en una muestra de hospitalidad, se dedicaron a explicarnos qué funciones cumplían cada una de las salas que se encontraban a cada lado del

largo pasillo que recorrimos. Hicieron especial referencia a la sala histórica porque era deseo del general mostrárnosla personalmente.

El despacho del GrI me impresionó por lo austero. Como militar argentino, estoy acostumbrado a ver en los despachos de los Comandantes, ciertos toques que marcan jerarquía. Con esto no quiero decir que fuese humilde ni cosa por el estilo, sino más bien desprovisto de suntuosidades tales como alfombras, cuadros de diplomas, maquetas impresionantes o cosas por el estilo. Lo que marcaba la diferencia con el despacho del Jefe de Sector eran las dimensiones, ya que, con unos seis metros de lado por unos siete de largo, se destacaba por la amplitud.

El GrI esperó a que entrásemos sentado en su escritorio, para recién después de estar todos adentro pararse para saludarnos. El saludo fue tan amable como el de cualquier otro oficial turco, no marcándonos distancia a pesar de su jerarquía.

La distribución de los lugares fue exactamente igual a la del día viernes. La única diferencia fue que, en lugar de sillas, contábamos con unos silloncitos confortables, colocados alrededor de una mesa de café un poco más larga que la del día anterior. Había una silla destinada para el soldado traductor.

Respecto a la primera parte de la conversación del día anterior, la única diferencia consistió en que el TcnI T se preocupó en evidenciarle su agradecimiento por recibirnos un día sábado. Esto demostraba su gentileza hacia con nosotros; gentileza que apreciábamos sobremanera.

A continuación se siguió el orden estipulado para el diálogo de apertura. Sin embargo, hubo una serie de pequeños 'incidentes' que deseo registrar detalladamente ya que demuestran lo que uno puede llegar a sufrir, producto del protocolo y las diferencias culturales.

El primer bochorno comenzó con un hecho tan trivial que en otro contexto no hubiese merecido la menor atención: el GrI nos preguntó si deseábamos tomar algo. Yo estaba por contestar que no, ya que no tengo costumbre de tomar nada después de almorzar, y por otro lado, el famoso café a la turca (en el cual se puede dejar parada la cuchara gracias a la cantidad de café depositada en el fondo) me resultaba imbebible. Como adivinándome el pensamiento, el My RL (conocedor de las costumbres musulmanas) me envió una mirada lacerante con la que me dio a entender que, con ganas o sin ellas, debía tomar algo. En ese momento me sentí un poco incómodo por ser observado por un oficial de otro país: opté por un jugo de naranja por que me pareció lo más adecuado.

Sin embargo, ese no sería el último de mis traspies protocolares, ya que junto con las bebidas aparecieron platos desbordantes de 'bocadillos' (para no decir que eran como nuestras facturas argentinas pero tamaño 'X-L') de todo tipo,

pero todos ellos con un denominador común: estaban 'saturadas' de abundante azúcar impalpable, almíbar y melazas excesivamente dulces para mi gusto.

Una vez servida la mesa de café, seguí la mecánica de mis compañeros y procedí a tomar una buena parte de mi vaso de jugo. Durante este tiempo la conversación progresaba por los carriles normales de los temas familiares, hasta que el Grl interrumpió al Tcnl T, y muy gentilmente nos invitó a probar los bocadillos dulces que se encontraban en los platos. Yo por supuesto, agradecí gentilmente pero no hice el más mínimo movimiento en pos de los bocadillos, lo que fue detectado por el Grl en muy poco tiempo. Mi actitud motivó dos acciones prácticamente simultáneas: primero, una insistencia por parte del general garantizándome la bondad de los dulces; y segundo, una mirada fulminante por parte del My RL que -por supuesto- ya estaba con un dulce en la mano.

De más está decir que, ante tan gentil insistencia (eufemismo por 'obligación') no pude negarme y comencé a comer una de las facturas, por ser la menos dulce de todas. Sentí la atenta mirada del Grl que evidenciaba por la simpática sonrisa su satisfacción por su poder de convencimiento.

Para resumir el incidente de las facturas, diré que el juego del ofrecimiento insistente se repitió tantas veces como facturas había en el plato, razón por la cual me sentí en apuros en varias oportunidades, y terminé con una sensación empalagosa que me duró hasta muy entrada la noche, a pesar de haber intentado después contrarrestarla con una considerable cantidad de saladitos y cerveza.

Bocadillos va, bocadillo viene... la palabra fue pasando del Tcnl T a mí, de mí al Grl y de él al Tcnl T nuevamente sin demasiadas variantes respecto a lo acontecido el día anterior. Finalmente el Tcnl T decidió que ya era momento de tocar el tema central. Comenzó diciendo que le alegraba haberse reunido con el Gral. Jefe del Sector el día anterior, dado que le había dado la posibilidad de aclarar ciertos puntos que habían provocado un malentendido no deseado por ninguna de las partes. Agregó que resultaba bueno que pudiese comunicarle en forma personal la posición de UN respecto al incidente que había dado lugar a una situación conflictiva, lamentando que de haber existido una comunicación más fluida no se hubiese producido.

En ese punto, el Grl interrumpió nuevamente al Tcnl T para manifestarle que había sido puesto al tanto de lo conversado el día anterior y que en líneas generales las explicaciones dadas lo satisfacían. Sin embargo, no estaba conforme las medidas adoptadas para con el My YS, ya que el adelantar su relevo una semana, no garantizaba que el proceder equivocado e irrespetuoso del oficial fuese notificado debidamente a su país de origen, donde debían adoptarse las medidas correctivas que el General consideraba correspondían a un hecho de esas características.

Ante este planteo, el que tomó la palabra fue el My RL, y volvió a presentar las disculpas del caso, no sólo como el nuevo LO sino como compatriota del My YS, y expresó que a pesar de ser subalterno del LO relevado, podía garantizarle que al regreso al país, el Ejército adoptaría las medidas pertinentes.

El Grl pidió disculpas por tener que reiterar su posición, pero quería dejar claramente establecido que por su condición de Force Commander, de ninguna manera podía dejar pasar por alto el agravio a la investidura de un Grl turco, y que si no existía otra opción que lo satisficiera, creía que lo mas conveniente sería una nota enviada por el Estado Mayor del Ejército de Finlandia, donde se le notificase sobre las medidas adoptadas, ya que en estas situaciones, todos los oficiales de una u otra manera estamos representando a nuestro países.

En esos momentos creo que todos nosotros nos sentimos por demás incómodos, porque era evidente que el Grl no estaba dispuesto a perdonarle 'la vida' al My YS, y si hasta el momento existía alguna posibilidad de mantener en reserva el incidente producido por el error cometido en un mal momento, esa posibilidad se estaba esfumando, porque en el balance de costos y beneficios, entregar como moneda de cambio la cabeza del LO era algo aceptable.

No llevó más de unos pocos segundos tomar la decisión, y liberando al Tcnl T del compromiso, el My RL se comprometió a hacerle llegar, lo antes posible, las medidas correctivas adoptadas en Finlandia contra el My YS, lo que podría demorar unos días debido a que, de seguro, esperarían su regreso para imponer cualquier tipo de sanción.

Conforme con esta respuesta, el Grl pasó a los otros temas, referidos a las novedades producidas con el movimiento de personal de los diferentes contingentes en los sectores. En este punto, decidí dejar que la conversación corriera sin prestarle mayor atención, todavía pensando en lo que le esperaba al My YS a su regreso a Finlandia. Ese fue el último error que cometí en esa reunión, ya que -alejado del tema que se estaba tocando y habiendo pasado unos momentos de incomodidad- comencé a relajarme, recostándome primero en forma decidida contra el respaldo de mi silloncito, lo que después de un momento me llevo a cruzar mi pierna izquierda sobre la derecha. No deben de haber pasado dos segundos cuando el My RL giró su cabeza hacia mí, esta vez, con un color rojizo-furia en el rostro: me miró fijo a los ojos y en el mismo instante bajo los suyos hacia mi pie izquierdo, por lo que entendí que en él se focalizaba mi equivocación.

Intentando no hacer ningún movimiento brusco, y queriendo parecer lo más natural posible, retiré mi pierna izquierda de encima de la derecha, sintiendo que mi cara ardía y que algo que no podía ser otra cosa que transpiración me corría debajo de los brazos. Me fastidié conmigo mismo por haberme permitido algo tan estúpido como "irme" de la conversación, y me propuse no hacer nada que no hiciese el My RL, a fin de evitar nuevas situaciones de este tipo.

Para cuando "regresé" a la conversación, el Tcnl T estaba explicándole lo acontecido en el Sector Cuatro, y anticipándole el relevo de personal que se produciría en breve en ese mismo Sector. El General le dijo que este tipo de información,

resultaría conveniente disponerla por escrito, y con un mayor anticipo que el de dos semanas que se estaban manejando hasta el momento.

El Tcnl T no tuvo problema en convenir que la información referida a los relevos de contingente, podía ser cursada con un mes de anticipación, en razón que ese era el anticipo que manejaba la misión y que cualquier otra variación en la distribución del personal se lo comunicaría tan pronto como fuera posible, asegurando que de ninguna manera la notificación llegaría luego de efectuado el movimiento.

Para evitar posibles futuras alteraciones a lo convenido en la reunión, el Tcnl T dijo que, por su parte, arbitraría las medidas necesarias para que tal procedimiento fuera incluido en la Guía de Procedimientos Normales para el personal del Departamento Operaciones, y que de igual manera sería conveniente que por parte de las fuerzas turcas se hiciese lo mismo.

Esto pareció ser aceptado por el Grl quien confirmó que por su parte haría lo propio, luego de lo cual se puso de pie, dando por entendido que la reunión había concluido, y que, aclarados los puntos oscuros, las relaciones volverían a su cause normal.

Tal como nos lo habían anticipado, el Grl ofreció acompañarnos a la salida y, de camino a ella, cuando llegamos a la puerta de entrada a la Sala Histórica, nos pregunto si disponíamos de tiempo para visitarla, a lo que obviamente dijimos que sí.

Una vez en la Sala Histórica, el ambiente era totalmente distendido, y la charla paso por diferentes puntos, todos ellos pertenecientes a la órbita militar, evitando el Tcnl T hacer ningún comentario a los elementos que hacían referencia a la invasión turca a la isla. El saludo final lo recibimos en la explanada de salida, con toma fotográfica incluida, y el compromiso de no dejar pasar tanto tiempo hasta la próxima visita.

En el camino de regreso, a pesar de mi vergüenza, decidí preguntarle al My RL cuál había sido el problema con mi pierna, ante lo que me aclaró que en el mundo musulmán, mostrarle la suela del zapato a alguien es signo de desprecio. A pesar de ser sólo una charla mantenida entre nosotros, lejos de la mirada de nadie mas, volví a sentir que mi temperatura corporal aumentaba al punto de ebullición, y no supe hacer otra cosa que disculparme por lo acontecido. De todas maneras, el buen ánimo de mis compañeros a raíz de la solución del problema les permitió reírse de mí mientras me dejaban unas palabras alentadoras respecto a que siempre se aprende algo nuevo.

En el resto del viaje de regreso a la UNPA no volvimos a hablar de nada de lo acontecido en la reunión, a excepción de un agradecimiento final del COO, por haber colaborado en la tarea.

ANÁLISIS DEL CONFLICTO SEGÚN EL MÉTODO HARVARD:

1.- *Separar a las personas del problema:* Resulta más que evidente que el conflicto como tal se origina en la incapacidad del Oficial de Enlace con las Fuerzas Turcas de mantener separado al General Jefe del Sector Este, del reclamo que este le estaba presentando, más allá de que fuera o no justificado. Por el contrario, durante el proceso de negociación que le tocó vivir al My VN, el Tcnl T evidentemente logró separar a las personas del problema.

2.- *Concentrarse en los intereses, no en las posiciones:* Podríamos decir que por la contraparte, el detonante de la reacción del LOTF, fue la actitud del General Turco, quien adoptó una posición de la que parecía difícil moverlo, sin tener en cuenta que esa actitud no conducía a satisfacer sus intereses.

Por el contrario, la actitud mantenida por el Tcnl T durante las dos reuniones concurrió permanentemente a buscar la satisfacción de los intereses de ambas partes, por cuanto la falta de comunicación entre las diferentes fuerzas podía llegar a perjudicarnos a ambos por igual.

3.- *Crear opciones de mutuo beneficio:* En el incidente que llevó a las posteriores negociaciones nunca se llegó a esta etapa ni, obviamente a la cuarta etapa. Por otro lado, a pesar de que el Tcnl T tuvo que negociar en ambas oportunidades con Generales de actitud poco cooperativa, buscó en ambas oportunidades, generar "monedas de cambio" que indujesen a la otra parte a cambiar su actitud, sintiendo que de esa manera, eran ellos quienes habían logrado lo que pretendían.

4.- *Utilización de criterios objetivos:* En la segunda reunión, al asumir compromisos respecto al anticipo con el que debían informarse los cambios de situación respecto a las tropas, el Tcnl T propuso efectuarlas por escrito, y en la medida de lo posible con un mes de anticipación, dejando esto establecido dentro de los procedimientos normales de UNFICYP, con lo cual se dejaba de lado la posibilidad de criterios personales en lo que respecta a "anticipo suficiente". Dicho de forma más sintética, Tcnl T supo establecer una norma.