



## ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN EN CONTEXTOS NO COOPERATIVOS: EL CASO DE LA CRISIS DE LOS MISILES DE 1962

### Strategies for negotiation in non-cooperative contexts: the case of the Missile Crisis of 1962

Felipe Tapia<sup>1</sup>, [tapiasalgado@yahoo.com](mailto:tapiasalgado@yahoo.com)

**Recibido:** 21 de enero de 2010 **Aprobado:** 7 de abril de 2010

**Resumen:** El presente trabajo tiene por finalidad dar a conocer, la importancia que implica el desarrollo de la Negociación como mecanismo óptimo de resolución procesal de conflictos y toma de decisiones, teniendo en consideración el incremento de los conflictos existentes en la colectividad mundial.

En primera instancia, el investigador se centrara, en la Estrategia de Negociación de Penetración y las características que posee. Para luego, analizar los cinco pasos que caracterizan al método, a través de un caso práctico que corresponderá a la negociación realizada entre John F. Kennedy y Nikkita Khrushov en lo acontecido en la Crisis de los Misiles del año 1962. Con esto, se espera demostrar la aplicabilidad de la Estrategia de Penetración y determinar la importancia que ella tiene, para enfrentar cualquier tipo de divergencias entre los seres humanos.

**Palabras clave:** Negociación de Penetración - Crisis de los Misiles - Manejo y resolución de conflictos.

**Abstract:** This paper aims to publicize the importance associated with the development of negotiation as the best procedural mechanism for the resolution of conflicts and the decision making process, taking into account the increase of conflicts in the world community.

In the first instance, the researcher is focusing on the Penetration Trading Strategy and its main characteristics. Then, to analyze the five steps that characterize this method through a case study that corresponds to the negotiation conducted between John F. Kennedy and Nikkita Khrushov about what happened during the missile crises of 1962. With this, it is

---

<sup>1</sup> Cientista Político, Licenciado en Ciencia Política y Bachiller en Administración Pública de la Universidad Central de Santiago, Chile. Diplomado en Política Mundial del Instituto de Estudios Avanzados de Santiago Chile.

expected to demonstrate the applicability of the Penetration Strategy and determine the importance that it has to face any kind of differences among human beings.

**Keywords:** Penetration through negotiation– Missile Crisis – Management and conflict resolution

## I. INTRODUCCIÓN

Los conflictos son parte de la realidad, y lo vemos reflejado en nuestro diario vivir. Inconvenientes familiares, disyuntivas entre empleados y empresas, hasta problemas de carácter macro entre ciudadanía y gobierno son un potencial en incremento. Teniendo en cuenta lo señalado, la preocupación no radica en la existencia de todo tipo de diferencias, sino de acuerdo al incremento que ellas tienen en la sociedad global, vinculados a temas de suma relevancia, ya sean estos: político-económicos, sociales, étnico-culturales y de muchos ejemplos más. Es por tal razón, que a veces nos preguntamos ¿qué hacer cuando dos o más partes se ven inmersas en un conflicto?, ¿cómo es posible alcanzar un acuerdo cuando hay carencia de cooperación?. Ambas interrogantes reflejan dos acciones esenciales. Por un lado, los individuos no poseen intereses y necesidades similares, lo cual conlleva a generar disputas por la consecución de éstos, y en segunda instancia, pueden existir múltiples barreras u obstáculos que impiden entablar cooperación. En este contexto, surge uno de los motivos para desarrollar este trabajo, que consiste en destacar la importancia que tiene la Negociación como mecanismo de resolución procesal de conflictos y toma de decisiones en contextos cooperativos. ¿Pero que sucede cuando hay carencia de cooperación entre los participantes?, ¿Qué curso de acción resulta necesario establecer para no caer en la agresividad que puede demostrar una de las partes?. Pues, en base a estas inquietudes, se ha establecido el objetivo central de la presente investigación. Esta consiste en dar a conocer y abordar la Estrategia de Negociación de Penetración Ury (1993, p.XV) que constituye un mecanismo acotado de herramientas necesarias para enfrentar diferencias de manera constructiva cuando hay carencia de cooperación entre los afectados.

Teniendo presente la existencia de distintos ámbitos de estudio en el área de la Negociación, dentro de los cuales se encuentran: teoría de juego, teoría del conflicto, enfoque sistémico, teoría de la toma de decisiones, entre otros. Resulta necesario destacar,

que la Estrategia de Penetración surge como un aporte para la disciplina, debido a que constituye un método para emplearse en situaciones diferentes a los enfoques anteriores, debido a que éstos surgen a raíz de la propia voluntad de las partes para buscar la solución conjunta a sus problemas; por el contrario, el Método que nos enseña Ury es un claro y perfecto ejemplo para poner en práctica cuando dos partes intentan resolver un litigio, pero una de ellas es más reacia en entablar cooperación.

Sin duda alguna la importancia de esta herramienta es que puede utilizarse en cualquier situación y con cualquier persona.- un jefe arrebatado, un adolescente rebelde, e inclusive funcionarios diplomáticos que intentan solucionar delicados asuntos de gobierno. Por lo tanto, se debe tener presente que la negociación no es solo una actividad que ejercen especialistas en la materia, ya que diariamente todos los seres humanos quieran o no toman decisiones y negocian quizás sin darse por entendido. Es por ello, que el resultado de este tipo de procesos ha comenzado a trascender el entorno personal, afectando diversas negociaciones a nuestras vidas.

Para el desarrollo de las temáticas establecidas recientemente, el trabajo se ha estructurado de la siguiente forma. En primer lugar se analizaron los cinco pasos que caracterizan la Estrategia de Penetración. Con posterioridad, se aplicaron los pasos del método a un caso práctico correspondiente a la Negociación llevada a cabo en el conflicto de los Misiles de 1962. Es necesario señalar que pese a no ser un acontecimiento político actual, se escogió este caso respecto de otros, debido a que demuestra de sobremanera la aplicabilidad del método, teniendo en consideración la magnitud del conflicto, y la carencia de colaboración existente entre las potencias involucradas. Con posterioridad, se establecieron las conclusiones del estudio para demostrar la utilidad y aplicabilidad de la estrategia en todo tipo de conflictos. Finalmente, la metodología empleada para el desarrollo de este trabajo correspondió a una investigación bibliográfica de libros especializados en materia de Negociación, específicamente al Método Harvard (Ury, 1993; Fisher, Ury y Patton, 1993; Fisher, Kopelman y Kupfer Schneider, 1996; Raiffa, 1991), en donde se utilizó como herramienta principal el libro de William Ury ¡Supere el No!. También fue de gran ayuda los textos y libros seleccionados que tratan el Conflicto de los

Misiles bajo el contexto de Guerra Fría (Pereira, 2001; Peñas, 1997; Spanier, 1988; Valdés y Salazar, 1979; Edmonds, 1977).

## II. NEGOCIACIÓN Y LA ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN DE PENETRACIÓN

### a. Negociación.

Básicamente la Negociación es un mecanismo de resolución procesal de conflictos y toma de decisiones, que pretende crear un nuevo estilo de relaciones entre los afectados, el cual resulte más satisfactorio que el status quo anterior. De esta manera, la importancia de esta herramienta, es que permite a las personas manejar y en lo posible controlar las diferencias, a través de la cooperación y del realineamiento de las divergencias suscitadas en los conflictos de intereses.

En primer lugar, la negociación no debe ser concebida como una actividad tediosa, tal como lo señalan K. Albrecht y S. Albrecht (1993, p.56) “*la formación para negociar, lamentablemente, resulta dolorosa para mucha gente, los aleja de sus zonas confortables y los impulsa a ser más agresivos, antagónicos y menos humanos de lo que quisieran*”. Por el contrario, la negociación debe concebirse como un proceso de comunicación recíproca entre las personas encargado de promover cooperación, y no de ser promovedores de distintas artimañas que van en contra de los principios establecidos por la negociación. Aunque en reiteradas circunstancias se presentan escenarios complejos, es oportuno recalcar que las diferencias deben solucionarse de manera conjunta entre las partes, porque constituye una forma apropiada para intentar satisfacer equitativamente los intereses de los afectados, tal como lo diría Ury “*en lugar de atacarse el uno al otro pueden atacar conjuntamente el problema*” (1993, p.5), no reaccionando ni contraatacando que es lo que comúnmente realiza la mayoría, sino que empleando una vía indirecta de acción para no caer en el juego del oponente.

En segundo lugar, es necesario prepararse. Es prácticamente imposible resolver

satisfactoriamente un litigio por medio de la improvisación. Por ende, es necesario destinar tiempo para auto prepararse aunque ello implique retrasar el proceso de negociación. El negociador exitoso debe informarse previamente respecto de su par, ya que mientras más conocimientos tenga sobre él, mayores serán las áreas sobre las cuales podrá ejercer influencia. Además, tendrá que identificar intereses comunes, e idear un camino que tenga por finalidad el establecimiento de un acuerdo. Dentro de este punto y para alcanzar cada uno de los aspectos señalados, es primordial demostrar empatía con la otra persona. De acuerdo a Fisher, Kopelman y Kupfer Schneider (1994: 41) *“En cada caso, nuestro poder depende de nuestra capacidad de ponernos en el lugar del otro y de ver el mundo desde su punto de vista”*, debido a que por medio de ello se logra un nivel de armonía que facilita el entendimiento y la confianza entre los actores. Sin embargo, generar tal grado de acercamiento no significa que todos nuestros objetivos se llevaran a cabo exitosamente, pero si facilitará el proceso de manejar y en lo posible controlar las divergencias.

Otro elemento que conviene tener presente se refiere a no adoptar posiciones. Este acto promueve el enfrentamiento en base a los intereses propios que se quieren conseguir, y no con relación a los intereses o necesidades compartidas entre los actores que si deben alcanzar un nivel óptimo de satisfacción, de acuerdo a lo señalado por Fisher, Ury y Patton (1993).

*“Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a tres criterios: debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible. Debe ser eficiente. Y debe mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes (Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable, y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad)”* (p.4).

Una vez analizada e interpretada esta cita, puede señalarse que si algunas personas llegasen a adoptar posiciones rígidas y desafiantes, jamás cumplirán con los requerimientos necesarios para conformar un acuerdo durable en el transcurso de los años,

presumiblemente los involucrados exacerbarán sus requerimientos, aumentarán el tiempo para conciliar un acuerdo, llegando inclusive a situaciones extremas como la ruptura de las relaciones entre los mismos.

Como cuarto y último elemento cabe recalcar que existe una diferencia significativa entre los conceptos de manejo y resolución de conflictos, puesto que manejar un problema consiste en realinear divergencias con el propósito de aminorar fuerzas adversas. Por el contrario, la resolución busca crear un estado de convergencia cuya finalidad es el establecimiento de un acuerdo. Teniendo en consideración tal antecedente, se puede señalar que el manejo de conflictos es el medio más recomendable para enfrentar discrepancias y satisfacer intereses entre las personas, debido a que es más fácil idear un buen procedimiento para enfrentar un apremio, que buscar la solución inmediata a éste. Por tal motivo Ury (1993) señala que *“el propósito de la negociación no siempre es llegar a un acuerdo. Porque acuerdo es solo un medio, y el fin es satisfacer los intereses de usted”* (p.19). Es así como en determinadas circunstancias los motivos que pueden conformar un acuerdo, el día de mañana pueden quedar obsoletos o ser un nuevo motivo de disputa, por lo cual resulta necesario manejar o controlar y no necesariamente poner término a las diferencias que puedan tener los afectados. Es por tal razón, que en la totalidad de los casos la dificultad para alcanzar acuerdos duraderos en el tiempo radica en la noción del ser humano de querer resolver los problemas de una vez y para siempre, y no a través del diseño de mecanismos o procedimientos promovedores de colaboración, capaces de satisfacer equitativamente los intereses de la sociedad en general.

#### **b. Estrategia de Negociación de Penetración.**

Es fundamental determinar y acentuar la existencia de la Estrategia de Negociación de Penetración en instancias de carencia de colaboración entre dos o más partes. Dicho modelo permite que los individuos enfrenten los conflictos de intereses-necesidades a través de una *acción indirecta* (Ury, 1993, p.8). Esta consiste en que todo negociador debe estar preparado para afrontar distintos tipos de obstáculos, dentro de los cuales se pueden destacar: la hostilidad, reacciones engañosas, e inclusive tácticas sucias, a través de la

implementación de cinco pasos que tienen por objetivo apreciar situaciones complejas desde una perspectiva superior al problema. Es por ello, que resulta necesario destacar la importancia que implica el cumplimiento y desarrollo paulatino de cada uno de los pasos, ya que éstos al ser puestos en práctica permitirán desarrollar la facultad de anticipación frente el comportamiento de los otros, contrarrestando de este modo el *modus operandi* de aquellas personas que no desean entablar cooperación, y que junto a ello demuestran inflexibilidad. Los cinco pasos que conforman la Estrategia de Negociación de Penetración, surgen como respuesta a cinco obstáculos comunes que se manifiestan en determinadas circunstancias: la reacción de usted, las emociones de los otros, la posición de los otros, el descontento de los otros y el poder de los otros (Ury, 1993, pp. 6 y 7).

### **b.1. No reaccionar: Subir al balcón.**

Los seres humanos frecuentemente reaccionan en base a estímulos o impulsos propiciados por el comportamiento de sus pares. Es así, como en ciertas negociaciones no resultaría extraño apreciar actitudes inapropiadas que van desde ataques, engaños, hasta aquellas personas que se cruzan de brazos sin escuchar. Esto puede generar en usted tres tipos de reacciones frecuentes: En primer lugar, el deseo de contraatacar que consiste en responder de la misma manera en base al comportamiento de su oponente. También puede ceder, con la intención de poner fin el proceso de negociación. No obstante, si usted reacciona de esta forma podría demostrar debilidad en su imagen siendo retrospectivo en situaciones futuras. Asimismo, usted puede romper las relaciones al percibir que el diálogo no conduce a la solución del problema en disputa (Ury, 1993, pp. 30-33). A través de tales acciones la parte contraria buscará la manera de desconcentrarlo para así conseguir la desorientación de los intereses que usted desea alcanzar. Por tanto, si decide enfrentar este tipo de amenazas requerirá de calma, serenidad y concentración para apreciar la situación desde una posición distinta de la que se encuentra. Teniendo en cuenta lo indicado anteriormente, Ury (1993) menciona que “*el balcón es una metáfora que utilizamos para explicar la actitud mental de desprendimiento*” (p.35). Por medio de dicha acción se pueden apreciar los conflictos desde otra perspectiva, controlando las emociones propias como también las del oponente. Es así como la metáfora del balcón nos permite recordar a

Howard Raiffa (1992) cuando expone la existencia de un arte, y una ciencia de la negociación. “*El lado del arte del libro mayor es igualmente evasivo: incluye habilidades interpersonales, la capacidad de convencer y ser convencido, la capacidad de emplear toda una canasta de argucias de regateo, y la sabiduría de saber cuándo y cómo usarlas*” (p.17). Tales características o habilidades no son estrictamente uniformes, tampoco se encuentran preestablecidas en manuales de negociación, sino que éstas son parte de la astucia e ingenio de cada persona, es decir, de su arte, y de cómo ellos pueden desarrollar mecanismos novedosos capaces de frenar la hostilidad entre quienes la promueven.

Es imprescindible dentro del primer paso determinar y establecer la MAPAN (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado) que todo negociador debe poseer. Resulta necesario el establecimiento de ella antes de negociar, debido a que forma parte del mínimo que se quiere obtener, es decir, es el mejor curso de acción que se puede utilizar para evaluar y medir la rentabilidad real de acceder a un acuerdo si es que ésta llega satisfacer los intereses que usted quiere conseguir. Cabe recalcar que existen dos abreviaturas que tienen el mismo significado, pero que varían según las traducciones de cada línea editorial. Existe el término BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), y también se encuentra la sigla MANN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Según el libro ¡Supere el No! del autor William Ury ocuparemos la sigla MAPAN durante el desarrollo de la investigación.

## **b.2. No discutir: Ponerse del lado del oponente.**

En toda negociación es pertinente entablar un entorno adecuado para que los oponentes dialoguen con entereza. Por lo cual, frente a cualquier agresión, es recomendable pensar en la forma apropiada de modificar el enfrentamiento, en una actividad de diálogo recíproco entre los participantes. Por tanto, para evadir contextos complicados es necesario hacer todo lo contrario de lo que el oponente espera que usted realice. Así logrará acercarse a él cambiando previamente su postura, y actitud frente al proceso de negociación. Según Ury (1993) “*Ponerse del lado del oponente implica tres cosas: escuchar, reconocer y acceder*” (p.51). El primer aspecto, constituye una acción fundamental a la hora de anular

la existencia de respuestas provocadoras, debido a que conforma un gesto sencillo pero de gran importancia que permitirá reconocer lo que su oponente piensa y quiere conseguir mediante la negociación. Si se parte de la premisa de escuchar también podrá ser escuchado, si es que usted se mantiene paciente, si esta alerta ante el tipo de información canalizada, y si no actúa impulsivamente. Si se logran aplicar estos elementos, conseguirá un avance significativo durante todo el proceso. Por otro lado, el reconocimiento no solo se aboca a las temáticas que darán a conocer los oponentes, sino que también implica elementos como: las emociones, los sentimientos, la capacidad, y el prestigio que se posee, siendo este último un rasgo importante de manifestar, porque concederá el grado de importancia que cada una de las partes tiene para intentar solucionar las divergencias de manera constructiva. Finalmente, es necesario acceder solo a aquellos planteamientos comunes entre los actores, es decir, en vez de centrarse en las diferencias, es recomendable aprovechar cada una de de las situaciones en las que existan acuerdos recíprocos que proporcionen el entendimiento.

### **b.3. No rechazar: Replantear.**

Aunque se intente proporcionar el mejor ambiente para negociar, es factible que el oponente no entre en razón, y se refugie en una postura individualista. Caer en su juego rechazando todo lo que dice no conducirá a un buen manejo o resolución del conflicto, más bien lo exacerbará. Es preferible dar el punta pie inicial para acercarse a trabajar conjuntamente en la resolución del problema no como competidores sino como compañeros. En vez de rechazar los puntos establecidos por ellos, es mejor aceptarlos y replantearlos. Tal como lo explican Fisher, Ury y Patton (1993) *“Como se hace en las artes marciales orientales del judo y el jujitsu, evite una confrontación directa de su fuerza y la de ellos; más bien, emplee su habilidad para hacerse a un lado y utilice la fuerza del enemigo para lograr su propio fin”* (p.126). Por lo tanto, canalice la información recibida como una contribución a la búsqueda de intereses comunes que permitan manejar y en lo posible conformar algún tipo de acuerdo que satisfaga las necesidades de los afectados. Identifique las artimañas que utiliza el oponente, demuéstrole que usted las conoce, y sea astuto para conducirlos contra el problema, y no contra su persona, ya que así ambos podrán

contribuir a la búsqueda de intereses comunes que facilitarán el proceso de negociación.

#### **b.4. No presionar: Tender un puente de oro.**

¿Qué hacer cuando se ha hecho lo posible por entablar un acuerdo, y la otra parte se ve obstinada en no tomar una decisión?. Los obstáculos o la resistencia siempre estarán presentes, y podrán salir a flote en los instantes menos esperados. Esto puede producirse como consecuencia de factores, como por ejemplo: el rechazo del oponente a entablar un acuerdo si la idea no fue pensada por él, intereses insatisfechos de este, temor de quedar mal ante las personas a quien representa, o simplemente la presión de tomar una decisión significativa en poco tiempo (Ury, 1993, pp.103 y 104). Una vez identificada la presencia de este tipo de inconvenientes *“lo que tiene que hacer es tender un puente de oro sobre el vacío, replantear la retirada y convertirla en una marcha hacia una mejor solución”* (p.105). Esto quiere decir que cuando el oponente se ve enfrentado ante un abismo, provocado por incertidumbres, inquietudes, o temores, entre otros, es preciso orientar su accionar hacia la dirección que usted cree correcta. Por lo cual, será necesario satisfacer sus requerimientos, identificando las necesidades básicas que ambas partes solicitan. Nuevamente se reitera que la solución del problema no surge a raíz del ingenio de solo una persona, sino que las diferencias lograrán ser manejadas y en lo posible resueltas si es que los actores involucrados consiguen trabajar paso a paso, y de manera inclusiva.

#### **b.5. No atacar: Usar el poder para educar.**

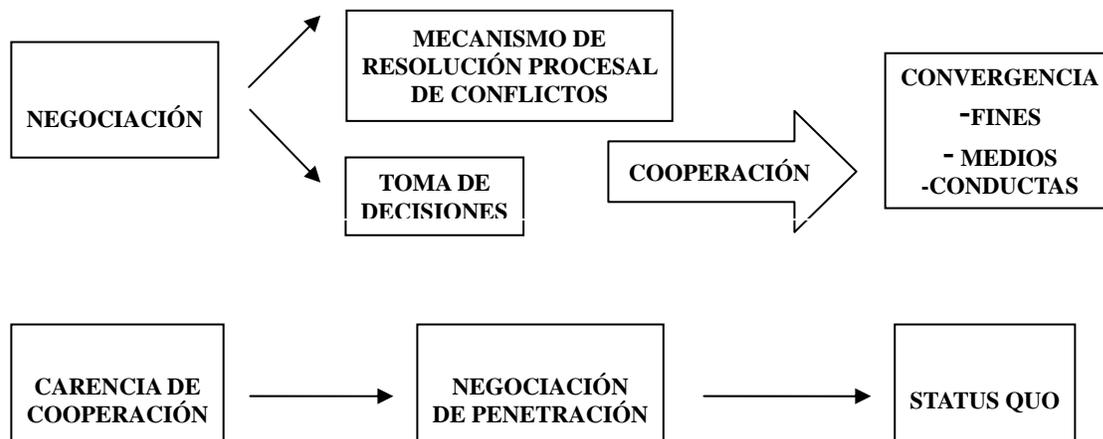
Algunas personas creen que en toda negociación unos ganan y otros pierden. Si el oponente cae en esta apreciación, creyendo que se encuentra en una posición superior para ejercer influencia, es preciso que deba ayudarlo a cambiar tal pensamiento. De acuerdo a lo establecido durante la investigación, usar el poder no significa utilizar la fuerza, por el contrario permitirá enseñarle a su oponente la importancia de remediar las discrepancias por medio de la cooperación y el trabajo en conjunto. En consecuencia, hacer entrar en razón será la forma más sencilla de educar, y comprender de que por si mismo jamás se

conseguirá un resultado satisfactorio. Si usted es tentado a caer en el juego de poder, acabará por perder los avances que ya tiene tras la aplicación de las herramientas proporcionadas por cada uno de los pasos de la estrategia, es decir, se verá afectado por las amenazas impidiendo subir al balcón, no tendrá capacidad de empatía, no podrá replantear, y menos aún tender un puente de oro. Teniendo en cuenta lo contraproducente que puede constituir una reacción arrebatada de parte suya, surge la necesidad de manifestar a la parte contraria las implicancias de no lograr un acuerdo, entonces deje que la realidad sea su mejor aliada, pues ella les demostrará los costos de no llegar a una solución equitativa para los dos. Finalmente, y para seguir educando tienda un puente de oro atractivo y formule preguntas como: ¿Qué cree usted que sucederá si no llegamos a un acuerdo?, ¿Qué piensa usted que yo haré?, ¿Qué hará usted? Ury (1993, pp.129 y 130), las cuales lo ayudarán a que ellos sigan su juego.

**c. Diferencia entre Negociación y Estrategia de Penetración.**

El experto en negociación William Ury, quien escribe sobre la Estrategia de Penetración hace mención durante todo su trabajo sobre los puntos esenciales que caracterizan la estrategia, y que se vinculan con el proceso de negociación, lo cual significa que existe un vínculo directo entre ambos conceptos. Sin embargo, la diferencia fundamental se aboca a la capacidad de cooperación que los actores pueden emplear para resolver sus discrepancias, ya que el proceso de negociación como tal, surge a raíz de la voluntad de las partes para solucionar un inconveniente “x”, por el contrario, las personas pueden recurrir a la Negociación de Penetración en instancias de carencia de colaboración, para así poder solucionar las divergencias de manera constructiva sin la necesidad de recurrir a mecanismos coercitivos. Pese a que existen diferentes tipos de negociaciones, y negociadores o actores como se le quiera llamar, Ury no enseña que pese a la existencia de complicados escenarios caracterizados por la hostilidad, si es posible realinear divergencias, poniendo en práctica un nuevo método que tiene finalidad manejar, y en lo posible solucionar los problemas de la colectividad.

El siguiente esquema ilustra de mejor forma lo que se trata de explicar.



### III. ANÁLISIS DE CASO: LA CRISIS DE LOS MISILES DE 1962

Una vez finalizada la II Guerra Mundial comienza un período crucial en el escenario internacional, conocida con el nombre de Guerra Fría, en donde los actores principales de este proceso fueron Estados Unidos y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Teniendo presente el concepto de Guerra Fría, Valdés y Salazar (1979) señalan.

*“En ella se produce un estado permanente de tensión y fricción entre las superpotencias y sus respectivos bloques, en el cual los antagonistas adoptan decisiones encaminadas a aumentar sus fuerzas y debilitar las del adversario, pero sin llegar al conflicto bélico propiamente tal” (p.75).*

Cabe destacar que entre el 14 y el 28 de octubre de 1962 se produce uno de los conflictos más alarmantes de la Guerra Fría, la llamada Crisis de los Misiles o Crisis del

Caribe, producto de la instalación de misiles soviéticos en Cuba. Este conflicto tiene tres antecedentes fundamentales: en primera instancia la revolución que emprendió Fidel Castro, siendo un motivo para que los soviéticos comenzaran a ejercer influencia en la isla, ya que constituía un puente de difusión del modelo en el resto de la región. En segundo lugar, el descubrimiento del avión espía norteamericano en la isla fue otra razón para que comenzara a quebrantarse la coexistencia pacífica que determinaba hasta aquel entonces el equilibrio de poder entre las superpotencias. Finalmente, el fallido intento por derrocar a Castro a cargo de exiliados Cubanos armados por la Agencia Central de Inteligencia (CIA) en Bahía de Cochinos, incitó a Moscú a tener una actitud más desafiante contra Norteamérica, protegiendo a todo miembro del bloque socialista. En el mes de Julio de 1962 la inteligencia estadounidense detecto una desacostumbrada presencia naval soviética con destino a Cuba, por lo cual comenzaron a utilizarse aviones espías para reconocer la situación existente. La sorpresa fue aun mayor para el presidente Kennedy el 14 de octubre cuando informes de la CIA y pruebas aerofotogramétricas confirmaron la presencia de misiles intercontinentales. Según Spanier (1988) dicho acontecimiento significaba que *“los soviéticos por primera vez podían cubrir una gran parte del continente norteamericano con sus misiles (...)”* (p.127), pero también permitía deducir que los líderes de la URSS habían comenzado a subestimar la seguridad norteamericana en su propia zona de dominio. Existen diversas teorías que intentan explicar la finalidad que pretendía Khrushov con la instalación de misiles. Probablemente, experimentar hasta que punto era vulnerable Norteamérica ante una amenaza de tal envergadura, que la isla jamás fuese invadida por Washington, o simplemente fortalecer el poder de Fidel Castro en el país y en la región. No obstante, una de las razones fundamentales que pretendía la Unión Soviética era conseguir un equilibrio de poder en materia armamentista-nuclear respecto de la superioridad que poseía Norteamérica hasta aquel entonces.

**a. No reaccionar: subir al balcón:**

**Estados Unidos:** La URSS había presionado a Norteamérica en su propio bloque con la instalación de misiles nucleares, provocando una alteración del statu quo entre las potencias. Los soviéticos esperaban descolocar al presidente Norteamericano, pensaban que

su actuar sería débil y dubitativo. No obstante, estos decidieron no reaccionar, pues el peligro de iniciar una guerra constituía una amenaza no solo para los americanos sino también para todo el planeta. El presidente Kennedy logró subir al balcón haciendo lo contrario de lo que los soviéticos esperaban, es decir, no reaccionando impulsivamente por medio de un posible ataque aéreo o la invasión a Cuba, debido a que ello solo constituiría la reacción, y la respuesta de los soviéticos. Por el contrario, analizaron la situación con calma, para así entablar el mejor curso de acción para dialogar en aquel entonces; el bloqueo naval como medida transitoria.

**Unión Soviética:** Pese a que este bloque había alterado la coexistencia pacífica entre las superpotencias, también fue capaz de incorporar los fundamentos del primer paso, puesto que una vez aplicado el bloqueo los barcos rusos que se encontraban en el perímetro fijado por la administración Kennedy, decidieron detenerse y luego retirarse de la zona, demostrando que tampoco reaccionarían ante la estrategia aplicada por Estados Unidos. Debe tenerse presente que en aquel entonces alrededor de 20 o 30 barcos soviéticos iban con destino a Cuba, lo cual generó una consternación en la opinión pública internacional por la probabilidad de que tales buques no se detuvieran en el límite fijado por Estados Unidos, pudiendo haberse iniciado así la confrontación entre los bloques. Por lo tanto Krushov no tuvo la necesidad de atacar a la armada estadounidense, porque logró subir al balcón no reaccionando ante el bloqueo naval, sino entablando consultas con el Kremlin y negociaciones internas con el presidente Kennedy. Aunque el diálogo permitió que los bloques pudiesen trabajar en conjunto, debe tenerse en consideración que la situación aún era delicada para las potencias, debido a que éstas recién comenzaban a poner sobre el tapete las condiciones necesarias para resolver el conflicto.

**b. No discutir: Ponerse del lado del oponente.**

**Estados Unidos:** La empatía o la capacidad de ponerse del lado contrario que pudo aplicar este bloque fue una pieza fundamental para comenzar a transformar el conflicto en cooperación. Y como fue mencionado con anterioridad ponerse del lado del oponente implica tres acciones fundamentales. En primera instancia lograron escuchar las peticiones

de Krushov para luego ser escuchados. Con relación a este punto Ury (1993) señala.

*Robert McNamara, ex secretario de defensa de EE UU en una reunión celebrada en 1989 con los principales protagonistas de la crisis de los misiles utilizó esta estrategia. McNamara anunció: “Si yo hubiera sido un dirigente cubano o soviético en ese momento, habría llegado a la conclusión de que los norteamericanos pretendían invadir a Cuba (...). Sin embargo, debo decirles que nosotros nunca tuvimos esa intención”. McNamara al reconocer el punto de vista de la otra parte, también logró que ellos lo escucharan. (p.56)*

Junto a ello, reconocieron el prestigio que la URSS poseía en materia armamentista-nuclear, y como potencia preponderante a nivel internacional. Finalmente, cedieron ante las temáticas que solicitaba el Kremlin, dentro de los cuales se encontraba el término del bloqueo marítimo a Cuba, en donde los norteamericanos prometieron que jamás invadirían La Habana; teniendo en consideración el frustrado incidente en Bahía de Cochinos. Por último EE.UU. debía comprometerse a desarmar las bases militares que tenían establecidas en Turquía, puesto que ponía en peligro la seguridad de la URSS y la alteración del equilibrio de poder característico de la Guerra Fría.

**Unión Soviética:** Khrushov aceptó las condiciones de Kennedy, quien solicitaba el retiro inmediato de los misiles, debido a la amenaza que ello constituía para el pueblo norteamericano y el mundo. Junto a ello, pudo reconocer la buena intención por parte de Washington para solucionar el conflicto a través de mecanismos promovedores de cooperación, puesto que no habían respondido mediante la fuerza. Con posterioridad accedieron a retirar los misiles de Cuba, una vez efectuadas las compensaciones norteamericanas. Esto quedó reflejado según Edmonds (1977), con la carta que Krushov envió a Kennedy el 26 de octubre de 1962.

*“(...) decía que había considerado con respeto la explicación del asunto de la Bahía de Cochinos que le había dado Kennedy, poco después, durante su encuentro en Viena (a saber, que la invasión había sido un error). No obstante,*

*la misma carta declaraba de manera enfática que sólo la constante amenaza de agresión armada que pendía sobre Cuba había acelerado el envío a la isla de los misiles soviéticos.” (p.50).*

**c. No rechazar: replantear.**

**Estados Unidos:** Podría haber aplicado un chantaje nuclear, porque contaba con recursos y zonas estratégicas como lo constituían Berlín Occidental y Turquía. No obstante, replantearon la situación que los apremiaba, desviando la atención que Moscú tenía establecida en su posición de intimidar o atacar. Frente a ello el bloqueo naval y los comunicados entre Kennedy y Krushov fueron fundamentales para identificar intereses de tipo: nucleares, tecnológicos, hegemónicos y de equilibrio de poder, que facilitó el entendimiento entre ambos líderes para buscar una solución justa para ambas potencias.

**Unión Soviética:** Cuando los estadounidenses aplicaron el bloqueo a la isla, existía el temor de que los buques o submarinos soviéticos comenzaran a atacar. Pero estos también replantearon la situación y reconocieron la superioridad militar americana en el Caribe, teniendo que aplicar de esta manera un nuevo curso de acción sin perder de vista las pretensiones que deseaban conseguir. Por lo tanto, lograron acercarse al bloque Occidental aceptando las exigencias norteamericanas de retirar los misiles de la isla, manifestando que los requerimientos de Moscú también debían ser aceptados por Washington como condición previa.

**d. No presionar: tender un puente de oro.**

**Estados Unidos:** Norteamérica fue capaz de tenderle un puente de oro a Krushov para facilitar la retirada de los misiles de Cuba de la manera más satisfactoria. Para esto, Kennedy tuvo que ofrecer su palabra de que Norteamérica no invadiría Cuba. Esto permitió a Khrushov anunciar al mundo comunista que la URSS había salvado a Cuba de un ataque estadounidense. Por tanto, sin la necesidad de emplear un gran sacrificio las concesiones de EE.UU. condujeron al bloque soviético a remediar conjuntamente la crisis, puesto que

ambos líderes lograron manejar conjuntamente la situación sin la necesidad de que una sola parte se atribuyese la solución del inconveniente. Además, el retiro de las bases en Turquía, y el fortalecimiento del poder de Castro en la región, fueron elementos que lograron satisfacer los intereses de Moscú a nivel internacional, en base al prestigio con que éstos quedaron respecto del poder occidental en el planeta.

**Unión Soviética:** Este bloque no estableció un puente de oro propiamente tal, porque eran ellos quienes presionaban a Norteamérica a entablar una confrontación nuclear. No obstante, se podría asumir como un posible puente de oro, el momento en que los rusos reconocieron que el ataque nuclear no era el mejor curso de acción a seguir, debido a que solo conduciría a la muerte de millones de personas. Por el contrario, accedieron frente a las peticiones estadounidenses retirando los misiles, lo cual permitió establecer dos acciones fundamentales. En primer lugar se logró instaurar la calma en el pueblo norteamericano, a raíz de la inquietud existente de iniciarse una confrontación armada. Y en segundo lugar los americanos mantuvieron su prestigio internacional en materia armamentista-nuclear, demostrando al mundo que no habían sido intimidados con la instalación de misiles soviéticos en La Habana.

**e. No atacar: Usar el poder para educar.**

**Estados Unidos:** La esencia de esta etapa fue que Washington no reaccionó impetuosamente para efectuar un ataque ante la presión existente. Kennedy optó por no ordenar el ataque aéreo reemplazándolo por el bloqueo naval, para no presionar a Krushov a conducir represalias contra fuerzas americanas ubicadas en Berlín y Turquía. Si bien, Estados Unidos poseía en aquel instante preponderancia militar, la decisión fue aplicar el bloqueo marítimo, el cual permitió hacer entrar en razón a los soviéticos de que la confrontación armada no tendría resultados positivos para ninguna de las potencias. Tal como menciona Ury (1993).

*“En la crisis de los misiles cubanos, el presidente Kennedy optó por un bloqueo naval, en buena parte porque creía que era un medio más legítimo*

*que un ataque aéreo. La legitimidad despersonaliza el uso del poder; así hay menos probabilidades de que el oponente se sienta atacado personalmente y obligado a reaccionar” (p.136).*

No recurrir al uso de la fuerza demostró al bloque contrario un cambio en la política agresiva de Norteamérica, instaurando un lenguaje de comunicación y entendimiento entre las superpotencias, para no recurrir a la guerra, sino para resolver las diferencias de manera constructiva y satisfactoria para los actores.

**Unión Soviética:** El contexto en el cual Moscú se veía inmerso demostraba que el costo de no acceder a un acuerdo sería contraproducente para ellos, al igual que para Washington. Por tanto el poder estratégico nuclear de los soviéticos en el Caribe, junto al posterior retiro de estos, permitió enseñar no solo a Estados Unidos, sino también a los propios soviéticos la necesidad de reducir la proliferación del armamento nuclear entre los bloques por el peligro que ello constituía para el planeta.

#### IV. CONCLUSIONES DEL CASO

La crisis de los misiles constituyó la situación más tensa de la Guerra Fría, ya que podría haber sido causante de la III Guerra Mundial, por el contrario las partes afectas a dicha controversia fueron capaces de entablar mutua colaboración para no recurrir a una confrontación armada. Es así, como por medio del análisis de este caso se puede reconocer como la URSS y EE.UU. incorporaron en su actuar mecanismos, estratégicas, y técnicas propuestas en la Estrategia de Negociación de Penetración para hacer frente a tan compleja situación. En primera instancia el bloqueo naval que aplicó Kennedy en vez de un ataque aéreo fue el primer paso para iniciar la resolución del inconveniente vía negociaciones y comunicados con Krushov. Posteriormente, cuando el líder soviético y el Kremlin decidieron retirar los misiles de la isla, la situación logró apaciguarse demostrando que el conflicto podría solucionarse mediante negociaciones.

La crisis en Cuba culminó satisfactoriamente para las partes, ya que el ambiente para resolver el litigio vía resolución procesal y toma de decisiones se produjo tras el consentimiento de las superpotencias, quienes reconocieron la necesidad de controlar el uso de armamento nuclear, y promover el equilibrio de poder entre ambas con el objetivo de que los bloques coexistieran pacíficamente. No obstante es pertinente mencionar que el conflicto en Cuba constituyó una tregua momentánea, porque pese a que las partes decidieron cooperar para solucionar el impasse, el antagonismo entre ambas potencias continuó hasta que se mantuvo vigente el bloque soviético. En resumen, la cooperación establecida entre los bloques para solucionar la Crisis de los Misiles no implicó que las diferencias entre las potencias desaparecieran, sino que permitió que estas fueran tratadas de manera constructiva.

## **V. UTILIDAD Y APLICABILIDAD DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN DE PENETRACIÓN**

La Estrategia de Negociación de Penetración permite que todos los individuos puedan asumir los conflictos desde una perspectiva superior al problema propiamente tal, es decir, la esencia de esta es transformar negociaciones difíciles “*en un ejercicio de solución conjunta de problemas*” Ury (1993, p.XV). Para ello, es necesario incorporar y poner en práctica los cinco pasos que forman parte de la estrategia y que han sido desarrollados en lo extenso del trabajo. En determinadas circunstancias existen personas obstinadas a encerrarse en actitudes inflexibles que impiden la resolución de un inconveniente de manera amistosa. Por tanto, la utilidad de esta estrategia consiste en crear un entorno de diálogo y comunicación cuando hay carencia de cooperación entre las partes afectas a un conflicto. Aunque toda negociación no implica perfección ni armonía, tampoco se puede pretender que mediante su utilización se impondrá un acuerdo duradero, pues lo que ayer se creía correcto mañana puede no serlo. De esta forma, el beneficio de aplicar la Negociación de Penetración radica en el procedimiento determinado por los cinco pasos que conlleva para enfrentar ciertos problemas, sin ostentar a la resolución definitiva de éstos, sino más bien para afrontarlos constructivamente para cada una de las partes. Junto a ello, la aplicabilidad de esta estrategia dependerá esencialmente de los fundamentos de la

acción indirecta, es decir, la capacidad de no reaccionar ante las presiones del oponente, y de hacer lo contrario a lo que probablemente se haría frente a una acción desafiante. Además, será necesario demostrar astucia y creatividad para conducir al oponente a formar parte de los pasos de la estrategia, con el propósito de cambiar la posición en la cual se encuentra por un mecanismo que promueve cooperación, para así resolver conjuntamente las diferencias.

## VI. CONCLUSIONES

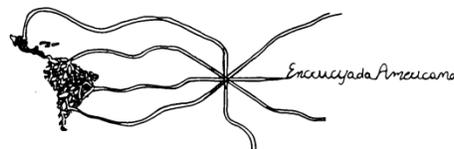
Cada día los conflictos de intereses resultan más frecuentes en la vida de los seres humanos. Estos han dejado de adquirir una impronta circunstancial entre algunos actores, para extenderse al impacto de toda la colectividad. Por lo cual, no es pertinente asumir las diferencias como cosas negativas, ya que estas siempre estarán presentes en diversas circunstancias a medida que los individuos manifiesten aspiraciones disímiles.

Si los conflictos constituyen un potencial en crecimiento, no quiere decir que estos deban ser ignorados o evitados, debido a que dicha acción podría afectar negativamente los propios intereses de una parte. La clave del éxito consiste en enfrentar constructivamente las discrepancias, para no generar situaciones extremas, tales como: posiciones inflexibles, ataques verbales, rechazo a cooperar, llegando inclusive a instancias en donde las agresiones físicas son un medio de expresión inapropiado. Durante el desarrollo del presente trabajo se dieron a conocer los mecanismos de respuesta que posee la Estrategia de Negociación de Penetración para hacer frente contextos desprovistos de cooperación. Éstas se caracterizan por ser herramientas sencillas y universales, ya que todas las personas pueden recurrir a su utilización; desde un empleado y la gerencia de la empresa, una junta de vecinos que desea adquirir un acuerdo, hasta las negociaciones multilaterales que se llevan a cabo entre los Estados. Pero cabe señalar que estas herramientas requieren de astucia y creatividad para ser puestas en práctica, debido a que la mayoría de los individuos insertos en situaciones complejas, se dejan llevar esencialmente por impulsos y emociones que culminan por agravar aún más los problemas. Es por ello, que la habilidad para

neutralizar la resistencia del oponente, la capacidad de aproximarse indirectamente a él y la facultad para actuar contrariamente a sus expectativas permitirán adoptar acuerdos sensatos y satisfactorios entre las personas. Finalmente, a medida que transcurra el tiempo, será primordial que todas las culturas en el mundo incorporen las herramientas propiciadas por la Estrategia de Penetración, de lo contrario los enfrentamientos de diversa índole constituirán la manera de empeorar y no de resolver los conflictos, poniendo en peligro la supervivencia humana ■

### BIBLIOGRAFÍA

- Ury, William. ¡Supere el No!. Grupo Editorial NORMA S.A. Bogotá, Colombia. 1993.
- Fisher, Roger, Ury, William y Patton Bruce. Sí...¡de acuerdo!. Grupo Editorial NORMA. Bogotá, Colombia. 1993.
- Fisher, Roger. Kopelman, Elizabeth. Kupfer Schneider, Andrea. Más allá de Maquiavelo. Ediciones Granica S.A. Barcelona, España. 1996.
- Peñas, Francisco. Occidentalización, fin de la Guerra Fría y relaciones internacionales. Editorial Alianza. Madrid, España. 1997.
- Pereira, Juan Carlos. Historia de las Relaciones Internacionales Contemporáneas. Editorial Ariel S.A. Barcelona, España. 2001.
- Raiffa, Howard. El arte y la ciencia de la negociación. Editorial Fondo de cultura económica. D.F. México. 1991.
- Robbin, Edmonds. Política Exterior Soviética 1962-1973 “La paradoja de la Superpotencia”. Instituto de Estudios Políticos. España. 1977.
- Spanier, Jhon. La política exterior norteamericana a partir de la segunda guerra mundial. Grupo editor latinoamericano. Buenos Aires, Argentina. 1988.
- Valdés, Pablo. Salazar, Juan. Manual de política mundial contemporánea. Editorial Andrés Bello. 1979. Santiago, Chile.



**Revista Encrucijada Americana. Año 3. N° 1. Otoño-Invierno 2009.**  
**Universidad Alberto Hurtado**  
**Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales**  
Cienfuegos 46 "A", 2° Piso, Santiago, Chile. Teléfono (56-2) 889 7476.  
Email: [america@uahurtado.cl](mailto:america@uahurtado.cl)