

DOCUMENTO DE TRABAJO N° 8

**TEORIA Y PROCESOS EN LAS
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES**

por **P. Terrence Hopmann**
Brown University, Providence, Rhode Island 02912 EUA

(con la colaboración de David J. Lewis y Gary Wynia)

Versión española a cargo de Guadalupe Sánchez
Centre for Applied Studies in International Negotiations
Ginebra, Suiza

PNUD - CEPAL
Proyecto de Cooperación
con los Servicios Exteriores
de América Latina

Noviembre 1990

Casilla 179-D Santiago, Chile Teléfono: 485051
Télex: 240079 FAX: 480252

**TEORIA Y PROCESOS EN LAS NEGOCIACIONES
INTERNACIONALES**

por

P. Terrence Hopmann

Brown University, Providence, Rhode Island 02912 EUA
(con la colaboración de *David J. Lewis* y *Gary Wynia*)

Versión española a cargo de *Guadalupe Sánchez*
Centre for Applied Studies in International Negotiations
Ginebra, Suiza

Documento de trabajo, Copyright 1990¹

1. **Esta es una versión no totalmente corregida ni editada de la versión española.**

CONTENIDO

- I. INTRODUCCION: NEGOCIACIONES PARA BENEFICIO MUTUO**
- II. UN MODELO SIMPLE DE NEGOCIACION BILATERAL**
 - A. EL MODELO TRADICIONAL DE REGATEO**
 - B. MODELOS INTEGRATIVOS DE SOLUCION DE PROBLEMAS PARA NEGOCIACIONES BILATERALES**
- III. COMPONENTES DE UN MARCO GENERAL DE LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES**
 - A. LA DIMENSION HUMANA EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES**
 - B. EL IMPACTO DEL PODER Y DE LA INFLUENCIA**
 - C. NEGOCIACION Y POLITICA EXTERIOR: NEGOCIACIONES INTER-ESTATALES E INTRA-ESTATALES**
 - D. EL ROL DE LAS TERCERAS PARTES EN LAS NEGOCIACIONES: ARBITRAJE Y MEDIACION**
 - E. NEGOCIACIONES MULTILATERALES**



TEORIA Y PROCESOS EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

por

P. Terrence Hopmann

Colaboración de *David J. Lewis* y *Gary Wynia*

Versión española a cargo de *Guadalupe Sánchez*

I. INTRODUCCION: NEGOCIACIONES PARA BENEFICIO MUTUO

La negociación es quizás la actividad principal de la diplomacia internacional contemporánea. Es el mecanismo central a través del cual las naciones resuelven problemas comunes y conflictos internacionales, ya sea en la forma de negociaciones multilaterales formales, o a través de intercambios bilaterales informales.

La solución a los principales problemas que aquejan a las relaciones internacionales contemporáneas, como son el desarme nuclear, la deuda externa, el medio ambiente, etc., depende, en gran medida, de un proceso de negociación que conlleve a una mejoría de las condiciones de vida de a nivel planetario. Para que las políticas nacionales puedan ser exitosas en la coyuntura internacional, los Estados requieren de diplomáticos y funcionarios cuyas habilidades negociadoras sean excelsas. Sin esta capacidad, la mayoría de los gobiernos reducen su capacidad para ver implementadas sus políticas a nivel internacional; la frustración inherente a este estado de cosas incrementa el riesgo de hacer uso de la fuerza como medio para alcanzar metas, abandonando los medios pacíficos de solución de conflictos. La diplomacia, por sí sola, no garantiza el éxito de los objetivos nacionales en un mundo caracterizado por un alto grado de anarquía; pero es una condición "*sine qua non*" para promover los intereses de un Estado.

A pesar de que la negociación ha sido tratada en algunos textos académicos desde hace siglos, su análisis sistemático data sólo de los años sesenta. La vasta literatura actual sobre el tema, compuesta de

estudios sistemáticos y obras académicas, está generando una idea clara y coherente de las variantes del proceso de negociación, según las culturas y contextos internacionales en las que se realicen. Sin embargo, una gran parte de la literatura no se ha hecho accesible a los negociadores, debido a su carácter teórico-esotérico que la ha confinado a un pequeño grupo de especialistas académicos que se comunican entre sí con un lenguaje propio.

El propósito de este manual es, por una parte, presentar los elementos básicos de las teorías de la negociación más importantes y, por la otra, indicar cómo estas teorías pueden ser aplicadas por los negociadores a la solución de conflictos internacionales. Finalmente presentaremos las conclusiones más importantes de las teorías recientes, con el propósito de alentar a los cuerpos diplomáticos a reformular sus opiniones sobre el papel y la importancia que la negociación tiene en un mundo interdependiente y en evolución constante.

La conclusión esencial de la perspectiva contemporánea de negociaciones internacionales es que el propósito de la negociación no debe ser una victoria para un país determinado sino un medio para resolver problemas que afectan las relaciones entre países en un mundo interdependiente. El sistema internacional ha evolucionado en el último período del siglo XX de forma tal, que los intereses individuales de un país no pueden tener primacía sobre las necesidades de la comunidad global. Dar prioridad a los intereses nacionales provocaría un estado de anarquía permanente en el sistema, donde, como dijo Theucydides hace veinticinco siglos, "los que tienen el poder toman lo que pueden, mientras que los débiles se someten a las condiciones que puedan obtener".

A medida que la guerra fría desaparece y la comunidad internacional dirige su atención hacia los grandes problemas globales (contaminación, ecología, pobreza, hambre, el endeudamiento excesivo, sobrepoblación, las nuevas carreras armamentistas etc.), se hace más evidente que entender la negociación como un medio de promoción de los intereses nacionales es una actitud anacrónica. Por lo tanto, nuestra tarea consiste en desarrollar un nuevo enfoque hacia la diplomacia, que mejore la capacidad de la comunidad global para coordinar sus esfuerzos a fin de resolver los problemas comunes más que de tratar de obtener "victorias" de corto plazo.

¿Cuál es el significado más amplio de "negociación"? Quizás la definición de base es la propuesta por Fred Charles Ikle en una de las primeras obras sobre el tema a principio de los sesenta. "Una negociación es un proceso mediante el cual se presentan propuestas especifi-

bio, en la búsqueda de un interés común donde intereses conflictivos están presentes".²

Esta definición enfatiza lo que llamaremos la "naturaleza mixta" del carácter de la negociación, que está presente en situaciones donde coexisten intereses comunes e intereses en conflicto. Podemos conceptualizar la relación entre dos partes, a lo largo de un eje situado entre el punto de interés idéntico hasta el de incompatibilidad absoluta de intereses. Al extremo del eje donde se encuentran intereses idénticos, no hay necesidad de negociar para llegar a una solución mutuamente aceptable. Cada parte actúa independientemente, estando el comportamiento de ambas partes en armonía total, aun en la ausencia de negociaciones. Desde luego la comunicación entre ellas puede facilitar la identificación del interés común. Esto, no se considera normalmente como parte del proceso de negociación.

Al otro extremo del eje, donde los intereses de las dos partes no pueden ser satisfechos simultáneamente, tampoco existe una base para negociar. Esta es una situación extrema donde el conflicto será "solucionado" mediante el uso de la fuerza y la coerción y no mediante un proceso diplomático.

Sin embargo, la mayoría de los problemas en relaciones internacionales no caen a los extremos del eje, sino en algún punto entre ellos. Aun países como los Estados Unidos y Canadá, que comparten tantos intereses, enfrentan diferencias en asuntos tales como la contaminación ambiental o la política comercial. Por otro lado, aun en el período más intenso de la Segunda Guerra Mundial, las partes tenían un interés tácito común de evitar el uso de armas químicas. Así, aun en guerra, lados opuestos pueden tener intereses comunes, y los mejores aliados alguna diferencias de intereses. Esquemáticamente la casi totalidad de las relaciones internacionales se da entre los dos extremos del eje, algunas tendiendo hacia uno de ellos en ciertas ocasiones, pero siempre evitando los extremos. Es en este vasto espacio que se dan las pre-condiciones esenciales para una negociación, mencionadas por Iklé: "intereses en conflicto" y "búsqueda de un interés mutuo".

La segunda característica que emana de las definiciones de negociación es que ésta implica un proceso interdependiente de toma de decisiones. Es decir, que el resultado final no se encuentra exclusivamente sujeto al control de una las partes, pero sí refleja sus decisiones mutuas. William Zartman enfatiza este aspecto de la

2. Fred Charles Iklé, *How Nations Negotiate*, (New York: Harper and Row, 1964), p. 4.

negociación al decir que "...la negociación se considera como uno de los procesos básicos de una decisión ... es un proceso dinámico y no un evento o situación estática. Es un proceso donde se debe elegir uno de los múltiples valores para su implementación y acción. Este proceso por el cual se llega a una decisión es un proceso socio-político que involucra varios actores y no sólo un individuo tratando de decidir".³ Como Zartman enfatiza, el estudio de la negociación es parte esencial del proceso de toma de decisiones mediante el cual un estado selecciona, dentro de un amplio espectro de opciones, la política que le permitirá alcanzar sus metas al menor costo. La diferencia entre el estudio del proceso de negociación y la toma de decisiones en política exterior es que, en la negociación el resultado final no está bajo el control exclusivo de un gobierno, ya que otros actores influyen en el resultado final. Por ello se hace necesario negociar con las partes a fin de crear condiciones idóneas que resulten en beneficio mutuo. Ya que cada actor busca obtener resultados satisfactorios en función de sus objetivos nacionales, se comprende que el resultado aceptable de un acuerdo negociado representará beneficios mutuos. Obviamente, bajo estas condiciones no es posible que cada participante maximice resultados, ya que el acuerdo final estará delimitado por el comportamiento de los otros actores. Sin embargo, es posible diseñar decisiones conjuntas (de acuerdos negociados) que satisfagan los intereses fundamentales de cada actor.

El aspecto de consustanciabilidad de intereses en el proceso de decisión es abordado por los teóricos, Richard Walton y Robert McKersie especialistas en el área de negociaciones sindicales en los EUA. Ellos definen la negociación como "la interacción deliberada de dos o más unidades sociales complejas que tratan de definir o redefinir los términos de su interdependencia".⁴ Este análisis enfatiza el aspecto social y psicológico existente en una relación dada, afirmando que la negociación forma parte de una relación social permanente que antecede la negociación formal y que continúa existiendo después de ésta. Se define la naturaleza de esta relación como dinámica y continua.

Roger Fisher, que ha aplicado este modelo a negociaciones de carácter internacional, pone el énfasis en que el objetivo de una negociación es el de construir una relación sólida y duradera entre los

3. William Zartman, *The 50% Solution*, (New Haven: Yale University Press, 1983), p. 7.

4. Richard E. Walton y Robert B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* (New York: McGraw-Hill, 1965), p. 3.

actores, que permitirá simultáneamente "un acomodo de sus intereses conflictuales y la conjugación de intereses compatibles".⁵

Ninguna relación podrá ser duradera si las negociaciones y acuerdos que de ella resultan se realizan bajo una perspectiva de "toma y daca", donde una parte busca el éxito a costa de la otra. La implementación y aplicación de un acuerdo dependerá del nivel de satisfacción logrado por las partes, luego aquellos acuerdos a los que se llegue por medios "coercitivos" o forzados no serán debidamente implementados por la parte insatisfecha, siendo el resultado final negativo, incluso para la parte "originalmente victoriosa", ya que al no ser implementado el acuerdo, no verá sus intereses satisfechos. Por lo tanto, para que un acuerdo tenga valor, deberá tener como base una relación cooperativa, que garantice que cada una de las partes considere que es en su propio interés implementar el acuerdo. Esta relación de beneficio mutuo entre las partes asegura su fidelidad al acuerdo. En otras palabras, no sólo los acuerdos sobre temas puntuales se basarán en intereses conjuntos, sino que deberán facilitar la construcción de relaciones mutuamente benéficas, que asegurarán el aspecto duradero del acuerdo.

La historia nos muestra las tendencias del diplomático a buscar acuerdos que satisfagan exclusivamente sus intereses nacionales, estrategia que da resultados negativos. Acuerdos como el tratado firmado en Versalles en 1919, producen tanto resentimiento que en vez de resolver un conflicto acaban incrementándolo. A pesar de que el análisis histórico nos muestra el resultado nefasto de negociaciones que se basan exclusivamente en el interés nacional, varias teorías sobre negociación continúan promoviendo estrategias para "derrotar" al "enemigo". Como lo muestra el uso de analogías deportivas, tales que "la pelota es para el oponente", "punto a favor de".

La tesis central de este manual es que esta clase de estrategia lleva necesariamente a situaciones donde, a largo plazo, todos pierden.

Por esta razón se hace necesario dar a la "negociación" una nueva orientación, que enfatice el que éste es un proceso que trae aparejadas ganancias reales y concretas para todas las partes.

Negociar con este enfoque no es quizás una tarea fácil; sin embargo, creemos que abordar así la negociación es sin lugar a dudas positivo, porque la convierte en el medio idóneo para encontrar soluciones conjuntas al número creciente de problemas globales que la interdependencia nos presenta.

5. Roger Fisher, "What is a Good US-Soviet Relationship - And How Do We Build One?", *Negotiation Journal*, Vol. 3, No. 4 (Octubre 1987), p. 319.

El objetivo de los próximos capítulos es el de desarrollar un método de negociación que evidencie la búsqueda de resultados mutuamente satisfactorios. Para ésto empezaremos con un modelo de negociación sumamente simple (y no realista) entre dos actores iguales y unitarios, asumiendo que ambos tienen capacidad de tomar decisiones "racionales". Posteriormente estudiaremos la problemática de los procesos de decisiones interdependientes entre dos individuos racionales, a fin de establecer las bases de un modelo más complejo de negociaciones internacionales. Después de haber establecido un modelo simple de negociaciones bilaterales, introduciremos elementos adicionales que lo transformarán en un modelo más complejo y realista.

El primer paso consistirá en modificar el supuesto de que ambos individuos son totalmente racionales, mediante elementos tales como la personalidad, las raíces culturales e imágenes individuales, posiciones políticas, así como los niveles de comunicación interpersonales e interculturales. En un segundo momento, eliminaremos la igualdad entre los actores, al introducir las asimetrías de poder e interés, descartando posteriormente, con la introducción de los sistemas burocráticos de toma de decisiones y la diversidad de políticas nacionales, la hipótesis de que las negociaciones se realizan entre individuos o actores unitarios. Esto nos llevará a un modelo más complejo de negociaciones bilaterales, a fin de presentar el papel de terceras partes como mediadores o árbitros. Por último, al incrementar el número de actores, llegaremos a la negociación más compleja, que es la negociación multilateral internacional, presente en Naciones Unidas, organismos regionales como la OEA, o en conferencias como la Conferencia Especial de la ONU para el medio ambiente o la Ronda de Uruguay dentro del GATT.

El incrementar el grado de complejidad paso a paso, facilita el análisis y la evaluación de los diferentes aspectos del progreso de negociación. Concluiremos con algunas sugerencias prácticas sobre cómo manejar las negociaciones globales dentro de un sistema internacional interdependiente.

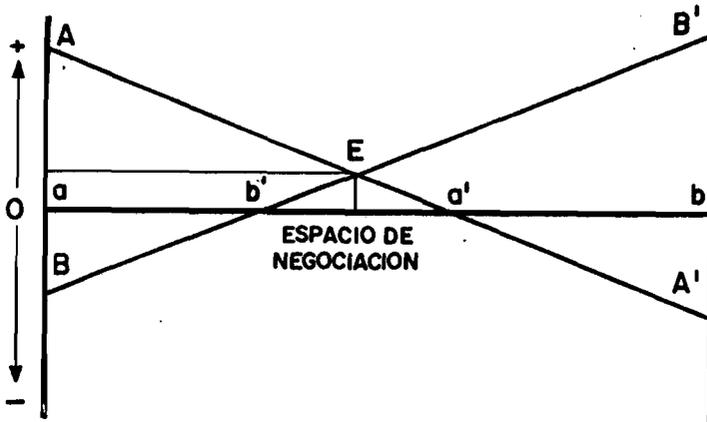
II. UN MODELO SIMPLE DE NEGOCIACIÓN BILATERAL

A. EL MODELO TRADICIONAL DE REGATEO

La figura 1 representa el modelo básico de regateo bilateral. El modelo utiliza un solo elemento: el precio del automóvil, que en el

esquema se posiciona en el eje horizontal, que llamaremos "la dimensión del asunto". En teoría se puede llegar a un acuerdo en cualquier punto a lo largo de este eje. En este proceso se observa como ambas partes establecen sus posiciones en un punto dado del eje y las van modificando dentro de los límites del mismo. El valor del acuerdo o "pay off" varía para cada parte según donde se sitúe a lo largo del eje; este valor está representado en el eje vertical. Cuando el punto de acuerdo se sitúa arriba del punto medio es un acuerdo altamente positivo, mientras que cuando se encuentra por debajo es un acuerdo negativo con valor depreciado. Mientras, un acuerdo situado en el punto medio tiene un valor de cero para ambas partes, donde "cero" representa que a ellas les es indiferente llegar o no a un acuerdo.

Figura 1
UN MODELO SIMPLE
DE NEGOCIACION/REGATEO ENTRE
DOS ACTORES



Eje horizontal: dimensión del asunto.

Eje vertical: ganancias (+) y pérdidas (-) relativas a un no-acuerdo (O)

A-A': curva de preferencia de A.

B-B': curva de preferencia de B.

a: solución preferida de A.

a': solución mínima aceptable para A.

b: solución preferida de B.

b': solución mínima aceptable para B.

E: punto de solución en donde las ganancias relativas a un no-acuerdo son iguales para ambas partes.

Las líneas A-A' y B-B' son las llamadas "curvas de preferencia" y representan el espectro de valores o "*payoffs*" para cada actor. En la figura de nuestro ejemplo, se puede observar que para A un acuerdo será preferente cuando se sitúe hacia el extremo izquierdo del eje horizontal o dimensión del asunto (punto a), ya que es ahí donde obtiene un valor positivo substancial del acuerdo, y de manera inversa para el actor B un acuerdo ubicado en el extremo derecho de la dimensión del asunto (el punto b) será substancialmente positivo. Sus preferencias son inversas: el comprador (A) prefiere un precio muy bajo mientras que el vendedor (B) prefiere un precio muy alto para el automóvil.

El problema esencial es ubicar el espacio en donde las dos partes logren un acuerdo mutuamente benéfico. Obviamente ninguno de ellos aceptará un acuerdo cuyo resultado sea negativo para él; el axioma fundamental de la teoría de regateo es que un acuerdo es aceptable únicamente si su resultado tiene un efecto positivo neto para ambas partes. Es por ésto que el espacio dentro del cual puede darse el acuerdo está claramente delimitado por lo que llamaremos "límites de resistencia" o los "puntos de indiferencia". Esta área la representa en la figura 1 el punto en donde la curva de preferencia de cada una de las partes cruza la línea de *payoff* neutro o cero, éstos son punto a' para A y el punto b' para B. Cualquier acuerdo que se encuentre a la derecha del punto a' es inaceptable para A, y a la izquierda de b' para B. La distancia entre a' y b' representa el espacio de negociación, es decir, el espacio dentro del cual los acuerdos serán aceptables para las dos partes. La teoría no nos da una respuesta clara respecto a dónde se encuentra el acuerdo ideal.

Claro está que si las posiciones de ambas partes son exactamente simétricas y si ambas buscan una solución justa o equitativa, deberían llegar a un acuerdo en el punto E, o sea, el punto de intersección de sus curvas de preferencia. En este punto las partes reciben beneficios idénticos, no necesariamente en términos absolutos, pero sí en función de sus puntos de indiferencia. Este tipo de acuerdo se conoce como la "solución 50%" o "partiendo la diferencia".

Debido a diversas causas, en situaciones reales una solución perfectamente equitativa es muy improbable. La razón más importante es que los individuos involucrados no aceptan, de entrada, el concepto de una solución justa y prefieren obtener mayores beneficios que los otros. Existe también la posibilidad de que desconozcan la verdadera preferencia del otro, o que aquél intencionalmente cree una percepción falsa de sus preferencias. En todo caso es probable que lleguen a un acuerdo a través de varios pasos o acciones incrementales: iniciando con propuestas a los extremos del eje de la dimensión del

asunto, para llegar al punto de convergencia después de una serie de concesiones mutuas, dentro del espacio de negociación. A este proceso se le llama "negociación de concesión/convergencia".

Este tipo de negociación se complica por la presencia simultánea de un objetivo común y de un conflicto de intereses dentro del espacio de negociación, creando la situación conocida como "el motivo mixto" de la negociación. Así en la figura 1 el actor A buscará un acuerdo lo más cercano posible a la derecha del punto b', mientras que B preferirá aquel situado justo a la izquierda del punto a'.

Estos dos aspectos de la negociación han sido denominados "negociación integrativa" y "negociación distributiva" por Walton y McKersie. Donde la negociación distributiva caracteriza el proceso que busca dividir un producto determinado entre dos partes en presencia de un conflicto fundamental de objetivos.⁶ En nuestro caso este conflicto se da a lo largo del eje de la dimensión del asunto, donde el vendedor trata de mantener un precio alto mientras que el comprador busca reducirlo.

En contraposición, la negociación integrativa es la que se propone "alcanzar metas que no crearán un conflicto directo con los objetivos fundamentales del otro, facilitando por ende su integración".⁷ En el caso del comprador y vendedor, la integratividad de la negociación la representa el interés común de evitar un bloqueo a fin de lograr un acuerdo. Mientras que exista la posibilidad de un acuerdo mutuamente satisfactorio, ambos individuos deberán evitar tácticas o movimientos erróneos de negociación que reducirían las posibilidades de llegar a un acuerdo dentro del espacio de negociación. En otras palabras, la negociación integrativa busca expandir los beneficios mientras que la distributiva, únicamente dividir los beneficios existentes.

En una negociación real la coexistencia de elementos integrativos y distributivos pone al negociador ante una serie de dilemas, especialmente en referencia a las tácticas que debe adoptar. Muchas veces tácticas que incrementan las posibilidades de un acuerdo (relevando el aspecto integrativo) pueden reducir las ganancias individuales para el actor que las emplea con una pérdida relativa en los aspectos distributivos de la negociación. Si un actor utiliza tácticas para ampliar su parte de beneficios a detrimento del otro, subrayando el carácter distributivo de la negociación, incrementará las posibilidades de bloquear la negociación integrativa que conllevaría a un acuerdo

6. Walton and McKersie, *op. cit.*, p. 4.

7. *Ibid*, p. 5.

mutuamente benéfico. Analizaremos los dilemas que pueden presentar para el negociador las diversas tácticas a su disposición.

El primer dilema concierne a las ofertas iniciales. Si una de las partes hace una oferta excesiva, por ejemplo si A empieza en el punto a de la figura 1 mientras que B hace una oferta moderada o razonable, i. e. a la mitad de la distancia entre a' y b, y que posteriormente ambos hacen concesiones iguales para convergir en el punto medio entre las ofertas iniciales (éste es un resultado común en el proceso de regateo), llegarán a un acuerdo que se sitúa justo a la derecha del punto b'. En este caso B realizó una oferta inicial cooperativa, mientras que A buscó maximizar sus ganancias con una oferta inicial excesiva. Paradójicamente, en un caso como éste el actor ambicioso puede llegar a obtener un acuerdo muy cercano a su objetivo ideal, es decir a la izquierda del espacio de negociación, justo en el punto b'. Este acuerdo puede ser aceptable para B si éste desconoce la curva de preferencia de A y piensa que el acuerdo es una solución del 50%. En realidad éste es un acuerdo sumamente ventajoso para A, quien obtiene beneficios excesivos y en contrapartida B tiene ganancias marginales. Por otro lado, si la táctica inicial de ambos actores es similar a la de A (extrema para buscar maximizar sus beneficios), se puede fácilmente crear una percepción errónea sobre la situación real de las posiciones, i. e. objetivos tan alejados uno del otro no permitirán llegar a un acuerdo. En casos de este tipo ambas partes resultarán perdedoras, al no llegar a hacer las concesiones necesarias con el objetivo de delimitar el espacio real de negociación. Del punto de vista distributivo puede ser ventajoso hacer una oferta inicial excesiva, a fin de evitar que la otra parte saque partido de nuestra posición inicial; sin embargo, si esta táctica es aplicada por ambas partes, fracasarán en alcanzar una solución integrativa, con un consecuente sentimiento de frustración.

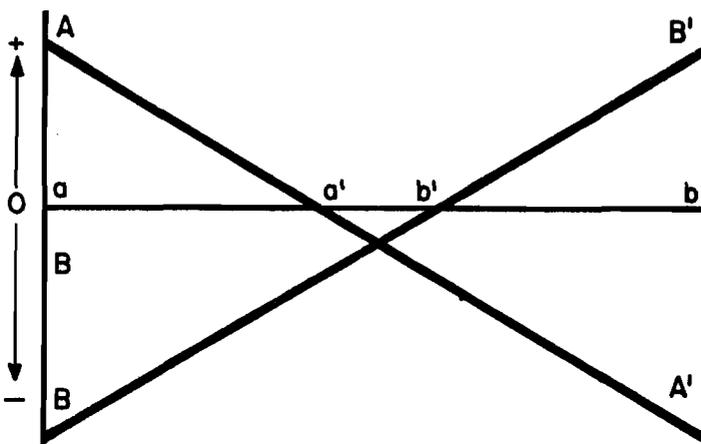
El segundo dilema inherente al modelo de regateo se refiere al tipo/ritmo de las concesiones. Con el fin de lograr una solución equitativa (convergencia en el punto E, solución integrativa), las partes no sólo deberán presentar demandas iniciales similares sino también realizar concesiones de valores comparables. El dilema se presenta por el temor de ser quien hace el primer movimiento o concesión y que éste sea interpretado por la otra parte como un signo de debilidad. Por ejemplo, si A hace una primera concesión es posible que B mantenga su posición, esperando mayores ofertas de A antes de responder. El nuevo dilema que enfrenta A es que su flexibilidad y deseo de encontrar una solución integrativa vía concesiones puede permitir a B obtener mayores ventajas, pues al mantener B una posición rígida forzará a A a hacer más y más concesiones hasta que

su posición se encuentre cerca del punto a' . Obviamente A puede evitar la explotación y rehusar a su vez hacer concesiones, creando un *impasse* en la negociación cuyo resultado será una pérdida neta para ambos.

Un tercer dilema surge cuando se utilizan artimañas que buscan tergiversar la percepción de la otra parte sobre nuestros verdaderos puntos de resistencia o del nivel mínimo aceptable del acuerdo (declaraciones de intención o compromisos). Las declaraciones de intención o compromisos señalan el punto mínimo aceptable más allá del cual no se estará dispuesto a ceder.

El papel de estas declaraciones en el proceso de negociación fue tratado por primera vez por Thomas Schelling en "La Estrategia del Conflicto", obra publicada en 1960. El autor sugiere que un nego-

Figura 2
AUSENCIA DE ESPACIO DE NEGOCIACION



Eje horizontal: dimensión del asunto.

Eje vertical: ganancias (+) y pérdidas (-) relativas a un no-acuerdo (O)

A-A': curva de preferencia de A.

B-B': curva de preferencia de B.

a: solución preferida de A.

a': solución mínima aceptable para A.

b: solución preferida de B.

b': solución mínima aceptable para B.

No existe un acuerdo mutuo aceptable ya que la curva de preferencia de A (a-a') y la curva de preferencia de B (b-b') no comparten ningún espacio.

dor puede hacer uso de "compromisos" para "reducir el margen de indeterminación hasta el punto más favorable para él".⁸ Los compromisos funcionan mejor cuanto más convencida está la otra parte de que uno no puede hacer concesiones más allá de cierto punto. Un negociador tratará de reforzar su compromiso, amenazando con abandonar la mesa de negociación antes de conceder más.

En una negociación integrativa los compromisos pueden ser utilizados constructivamente para delimitar el espacio de negociación. Si las dos partes se mantienen firmes (pero de manera honesta) en sus compromisos se facilitará la negociación, evitando que se trate de forzar un acuerdo más allá de los límites aceptables para una de las partes. Pueden igualmente demostrar, como se indica en la figura 2, la imposibilidad de intersección entre las curvas de preferencia y, por ende, la inexistencia de un espacio de negociación. En un caso de éstos será preferible aceptar el hecho y tratar de redefinir el problema de forma tal que abra nuevas posibilidades de negociación (este tema será abordado en detalle posteriormente) o abandonar las negociaciones por completo. Este abandono es preferible a la frustración que ocurre cuando dos actores tratan de encontrar una solución a un problema no-negociable. Cuando se usan de manera realista, los compromisos pueden facilitar la negociación integrativa o por lo menos evitar una negociación destructiva e inútil.

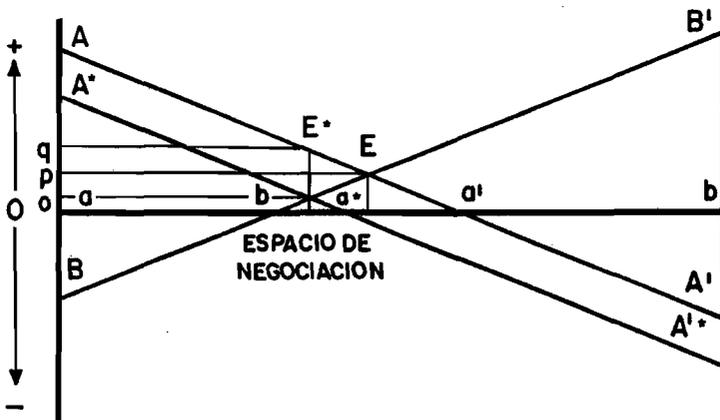
El dilema con el uso de compromisos surge cuando éstos se manipulan con el fin de obtener ventajas tácticas en el proceso distributivo de las negociaciones. Si A quiere ganar una ventaja táctica puede intentar ampliar su punto de resistencia, haciendo un compromiso mayor de su capacidad real; ésto se ilustra en la figura 3, donde A se compromete al punto a^* aunque su verdadero punto de resistencia se sitúa en a' . Esto crea la ilusión para B que la curva de preferencia de A es la recta $A^*-A'^*$ y no $A-A'$, reduciendo el espacio de negociación a la distancia entre b' y a^* y llevando la solución "justa" al nuevo punto medio E^* entre los puntos de resistencia, favoreciendo a A. Luego entonces A está sacando provecho a expensas de B en la negociación distributiva mediante un compromiso de impostura.

Los compromisos que se manipulan de esta manera reducen la habilidad de las partes para concluir un acuerdo dentro del espacio de negociación, eliminando los aspectos integrativos de la misma. Cuando las partes se comprometen en posiciones rígidas, crean una situación como la descrita en la figura 2, en donde no existe un espacio de

8. Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960), p. 24.

negociación cuando en realidad existe, como lo muestra la figura 3. Alternativamente A puede equivocarse acerca del punto de resistencia de B, y tratando de ganar, comprometerse al punto (a^*), punto que se encuentra a la izquierda de b' . En esta situación tenemos otra vez el ejemplo de la figura 2 en donde no hay espacio de negociación.

Figura 3
UN MODELO DE NEGOCIACION
ENTRE DOS ACTORES CON DESINFORMACION
Y COMPROMISOS



Eje horizontal: dimensión del asunto.

Eje vertical: ganancias (+) y pérdidas (-) relativas a un no-acuerdo (O)

A-A': la "verdadera" curva de preferencia de A.

B-B': curva de preferencia de B.

a: solución preferida de A.

a' : la "verdadera" solución preferida de A.

b: solución preferida de B.

b' : acuerdo mínimo aceptable para B.

E: punto de solución en donde las ganancias relativas a un no-acuerdo son iguales para ambas partes.

$A^* - A'^*$: curva de preferencia proyectada por A.

a^* : compromiso de la posición mínima de A.

E^* : nuevo punto de solución "justo".

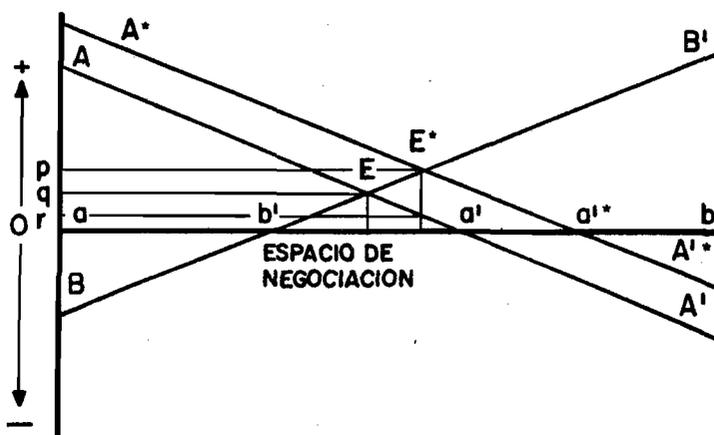
p: ganancias originales de las dos partes.

o: nueva ganancia reducida de B.

q: nueva ganancia aumentada de A.

Cuando una parte acepta un compromiso excesivo, se enfrenta ante dos situaciones posibles: mantener su compromiso, aun si éste trae aparejado el fracaso de las negociaciones y la exclusión de un acuerdo potencialmente satisfactorio. Normalmente si se opta por esta opción será con el fin de mantener su credibilidad a futuro, aunque el costo a corto plazo sea alto. La segunda opción es la de abandonar su compromiso, admitiendo su "bluff", facilitando la realización de concesiones mutuas y una convergencia eventual de intereses; sin embargo, al abandonar su compromiso sentará una mala reputación que lleva a una pérdida de confianza, que afectará negociaciones futuras. Concluiremos diciendo que un "compromiso" como lo

Figura 4
EFECTOS DE AMENAZAS Y PROMESAS



Eje horizontal: dimensión del asunto.

Eje vertical: ganancias (+) y pérdidas (-) relativas a un no-acuerdo (O)

A-A': curva de preferencia de A.

B-B': curva de preferencia de B.

a: solución preferida de A.

a': acuerdo mínimo aceptable para A.

b: solución preferida de B.

b': acuerdo mínimo aceptable para B.

E: punto de solución "equitativa" en donde las ganancias relativas a un no-acuerdo son iguales para ambas partes.

p: ganancias actuales de B después de amenazas o promesas.

q: ganancias de A y de B antes de amenazas y promesas.

r: ganancias actuales de A después de amenazas o promesas.

entiende Schelling tiene utilidad si se buscan ganancias desproporcionadamente grandes en la negociación distributiva, pero "se corre el riesgo de establecer una posición rígida que va más allá de la capacidad de concesión del otro, lo que puede llevar al estancamiento o fracaso de la negociación".⁹

Otras dos tácticas de negociación que pueden ser empleadas para manipular las posiciones de los negociadores a lo largo del eje de la dimensión del tema son: las amenazas y las promesas.

Ambas están representadas en la figura 4. Una promesa o una amenaza tienen inherentemente recompensas y castigos. Las recompensas y castigos son elementos con los cuales una de las partes puede incrementar o reducir los beneficios de un acuerdo para la otra parte. Su aplicación estará en relación directa a la satisfacción de los deseos de la primera parte por la segunda. Si B amenaza a A, está indicando su eventual intención de castigarla si no satisface sus deseos, con lo cual A perdería más al ser castigada que al ceder. En otras palabras, una amenaza incrementa el costo de un no-acuerdo para A, por lo que un acuerdo según los deseos de B será preferible al no-acuerdo. En la figura 4 la amenaza de B se traslada a la curva de preferencia de A hacia la derecha en proporción directa a la pérdida potencial de A si la amenaza del castigo se realiza. En esta situación los beneficios para A de un acuerdo en el punto E* irán del mínimo al máximo, según se sitúen entre los puntos r y p al margen izquierdo. Desde luego los beneficios absolutos no aumentan. Sin embargo, los beneficios deberán ser comparados con el valor asociado a un no-acuerdo, ya que el valor de éste ha aumentado debido a la presencia de la amenaza, dando como resultado que soluciones que al origen se consideraban con valor marginal o negativo incrementen su valor comparativo ante un no-acuerdo.

El éxito de una amenaza depende de dos consideraciones principales. La primera es la capacidad real de B para implementar el castigo, independientemente de que A considere o no que esta amenaza la puede afectar adversamente. La segunda es la evaluación que A hace de las probabilidades de que B ponga en práctica la amenaza. Por lo tanto, el "costo previsto" del castigo para A se definirá en función del valor del mismo multiplicado por la probabilidad de su implementación. El costo previsto afecta el nivel de desplazamiento de la curva de preferencia de A hacia la derecha en la figura 4, y será equivalente a la diferencia entre el beneficio relativo, que A hubiera recibido en el punto r y el que recibiría en el punto p. Si A cree en las

9. Ibid, p. 28.

amenazas de B y acepta la solución E* como justa, entonces el beneficio adicional para B, al haber usado la amenaza, será la diferencia entre el nivel q (lo que hubiera recibido antes de la amenaza) y el nivel p. La amenaza llevada a cabo por B desplazó el punto de acuerdo "justo" a la derecha del eje de la dimensión del asunto, favoreciéndole. Claro está que si la amenaza funciona, y A obedece, B no tendrá que cumplir con la amenaza: la ejecución del castigo depende de la no-aceptación de A.

Las promesas tienen una lógica similar a la de las amenazas. En este caso B puede prometer a A que si ella accede a sus demandas, le dará una recompensa o le levantará un castigo. Como una amenaza, una promesa es una declaración contingente cuya implementación dependerá de la respuesta de A; la diferencia es que la recompensa se da únicamente si A acepta los términos de B. Una recompensa aumenta los beneficios relativos para A de un no-acuerdo, puesto que su curva de preferencia se traslada hacia la derecha de la misma forma que bajo el uso de la amenaza. Los beneficios de un acuerdo, comparados con los de un no-acuerdo, aumentan en este caso como resultado del incremento de beneficios en el acuerdo y no, como en el caso de la amenaza, por el incremento de los costos de un no-acuerdo; sin embargo, la lógica del resultado es en ambos casos la misma (figura 4).

Al trasladarse la curva de preferencia de A hacia la derecha, su punto de resistencia pasa de a' a a* encontrándose el punto de acuerdo justo en E*, lo que resulta benéfico para B. Con este proceso B obtiene beneficios adicionales como ocurrió en el caso con amenazas. Al igual que con las amenazas, la eficacia de las promesas depende de la capacidad de B para hacer promesas como de la percepción que A tenga de B como cumplidor. La modificación de la posición de A se realizará en función de la multiplicación de estos dos factores.

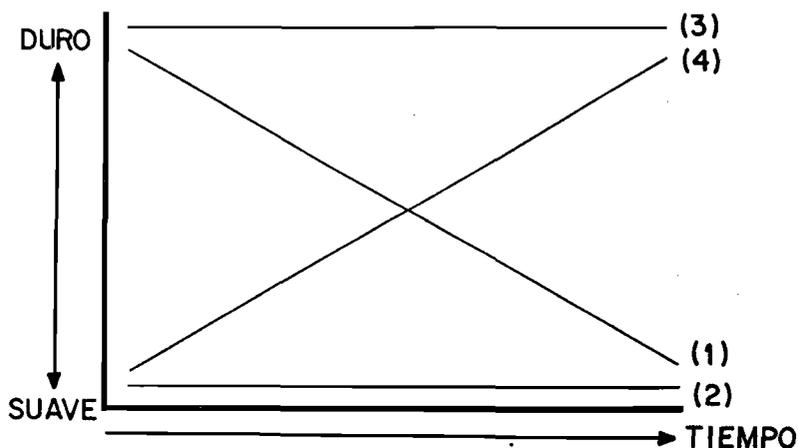
Mientras que en un marco de negociación "racional" los efectos lógicos de amenazas y promesas pueden ser idénticos, los efectos psicológicos son distintos. La mayoría de los estudios psicológicos sugieren que un individuo reaccionará positivamente ante una promesa de recompensa o de otras clases de comportamiento "suave" y no así ante una amenaza, castigo o comportamiento "duro". Varios psicólogos sociales han hecho estudios con el propósito de determinar el nivel de reacción cooperativa ante comportamientos "duros" o "suaves". Un estudio clásico es el realizado por V. E. Bixenstein y K. V. Wilson, quienes concluyen que un cambio en el comportamiento puede tener mayor impacto que la calidad de "dureza" o "suavidad" del mismo. Los resultados presentes en la figura 5. sugieren que los mejores resultados se obtienen cuando los negociadores cambian su

comportamiento de "duro" a "suave", mientras que una modificación inversa del comportamiento (suave a dura) arrojará resultados en conflicto.¹⁰

Otros estudios se han abocado al estudio de estrategias específicamente orientadas a la búsqueda de estrategias de cooperación entre los actores. Los autores de este estudio probaron tres estrategias:

- 1) Estrategia de conciliación, en la cual un actor presenta unilateralmente una iniciativa de cooperación, a fin de inducir a los otros a cooperar;
- 2) Estrategia de represalias, un actor hace uso de represalias ante el comportamiento conflictivo de la otra parte;

Figura 5
EFECTOS DE CAMBIOS
EN ESTILOS DUROS O SUAVES SOBRE EL RESULTADO
DE LA NEGOCIACION



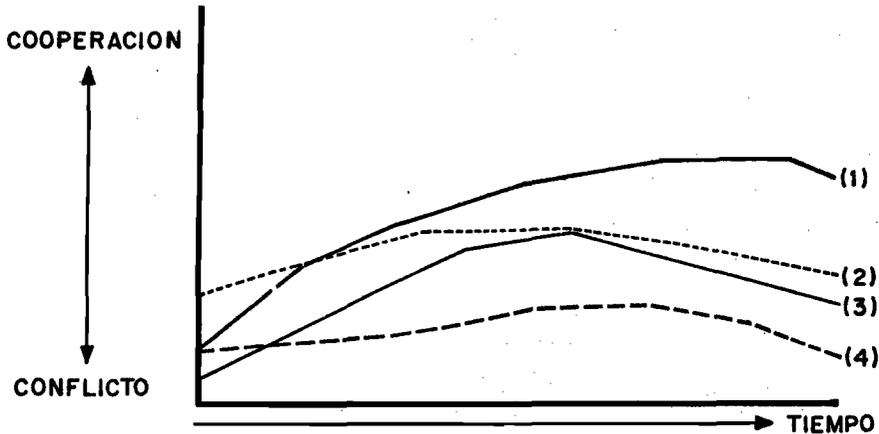
Eje horizontal: tiempo.

Eje vertical: estilo.

- (1) duro a suave (cooperación máxima: primer lugar).
- (2) suave continuo (segundo lugar para cooperación).
- (3) duro continuo (segundo lugar para cooperación).
- (4) suave a duro (cooperación mínima).

10. V. E. Bixentein and K. V. Wilson, "Effects of Level of Cooperative Choice by the Other Player on Choices in Prisoner's Dilemma Game, Part II", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67 (1963), pp. 139-147.

Figura 6
DIFERENTES EFECTOS DE LA RECIPROCIDAD
SOBRE CONFLICTO Y COOPERACION EN JUEGOS
DEL DILEMA DE LOS PRISIONEROS



Eje horizontal: tiempo.

Eje vertical: conflicto-cooperación.

- (1) reciprocidad en cada movida.
- (2) retaliación en respuesta a conflicto.
- (3) conciliación en respuesta a cooperación.
- (4) juego natural (no programado).

* Basado en Warner Wilson, "Reciprocation and Other Techniques for Inducing Cooperation in Prisoner's Dilemma Games", *Journal of Conflict Resolution*, vol. XV, No. 2 (1971).

- 3) Estrategia de reciprocidad o de "dando y dando" en la que cada actor responde en cada ronda exactamente de la misma manera que su homólogo en la ronda precedente; ésto es, la cooperación redunda en respuestas cooperativas, mientras que un acción negativa produce una respuesta conflictiva.

Cada una de estas estrategias fue analizada en un juego de 100 rondas, con un cuarto grupo de "control o verificación" en que no se usó estrategia específica alguna. Como podemos ver en la figura 6, el nivel más alto de cooperación a lo largo del proceso se registró con el empleo de la estrategia de reciprocidad, conclusión que se ha visto

reforzada por investigaciones recientes realizadas por Robert Axelrod.¹¹

Las otras dos estrategias programadas arrojaron resultados con niveles más o menos similares de cooperación. Durante las rondas iniciales se observaron incrementos de cooperación de importancia significativa, tendencia que no perduró. Cabe notar que las estrategias programadas llevaron a niveles superiores de cooperación que los alcanzados por el grupo de control.

Los resultados de estos estudios tienen un uso muy limitado cuando se aplican a la negociación internacional, debido a su simpleza y a las condiciones de laboratorio bajo las cuales fueron conducidos. Por otra parte, los estudios de laboratorio pueden ser útiles porque eliminan el "ruido o interferencia" que dificulta la identificación de relaciones sistemáticas en el "mundo real" de las negociaciones internacionales. Estos estudios nos proporcionan así dos importantes hipótesis de trabajo sobre la negociación internacional:

- 1) Si uno busca cooperación y acuerdo en una negociación, es necesario tener una idea clara y firme de nuestras intenciones e intereses básicos desde el inicio del proceso de negociación, mantener un alto grado de flexibilidad, así como suavizar las posiciones a lo largo del proceso mediante concesiones.
- 2) Las concesiones serán más eficientes cuanto más inmediata sea la respuesta recíproca, dando como resultado una secuencia de concesiones que convergerán en el medio del espacio de negociación, entre los puntos de resistencia de las dos partes.

Resumiendo, el modelo básico de negociación es una representación extremadamente simple de una negociación bilateral. Se asume que las partes son individuos racionales, en el sentido de que sólo aceptarán acuerdos que los lleven a mejores posiciones que la ausencia de acuerdo.

En este modelo se debe enfocar el espacio de negociación dentro del cual pueden alcanzarse soluciones mutuamente aceptables. A fin de identificar el espectro de acuerdos aceptables, se requiere de la cooperación de las dos partes, ya que un acuerdo justo sólo puede ubicarse dentro de este espectro. El uso juicioso de "compromisos", al informar de los niveles mínimos de compromiso aceptable para las partes, puede facilitar la localización del espacio de negociación. Una vez localizado este espacio, el problema reside en ubicar el punto

11. Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984).

preciso del acuerdo. La localización de este punto se complica por la búsqueda de mayores beneficios por las partes; entonces podría parecer racional que cada una de las partes se muevan a lo largo del eje de la dimensión del asunto en la dirección que maximice su posición. Es aquí donde pueden ser utilizadas estrategias engañosas acerca de la posición mínima, así como amenazas y promesas. Este aspecto del regateo tradicional se caracteriza por un nivel sustancial de conflicto, ya que cada parte trata de maniobrar para obtener provecho personal. Sin embargo, hay que tener presente que una manipulación excesiva puede resultar en un estancamiento o colapso de las negociaciones.

El dilema de la negociación/regateo tradicional es que la contradicción entre tácticas cooperativas y conflictivas puede crear un proceso esquizofrénico de negociación que alterna movimientos de cooperación y de choque. Los engaños, al igual que el compromiso manipulado, pueden mejorar el beneficio individual a corto plazo; sin embargo, comprometen la satisfacción de ambas partes al postergar el acuerdo. La ilustración más clara de este dilema es la conocida como "El dilema del prisionero", que se basa en los parámetros analíticos de la teoría del juego.

La historia del caso es un tanto artificial. Se desarrolla en el viejo oeste americano, donde dos hombres asaltan un banco. Después del robo esconden el botín, con el propósito de regresar y dividirlo; desafortunadamente, son arrestados antes. El alguacil que los arresta carece de evidencias concretas y busca por todos los medios obtener las confesiones de los dos hombres para condenarlos. Cada malhechor se encuentra en una celda diferente sin posibilidad de comunicación. El alguacil, quien es simultáneamente juez y jurado, les dice a los presos que su pena dependerá no sólo de si confiesan o no, sino también de lo que haga su cómplice.

Figura 7
EL DILEMA DE LOS PRISIONEROS

		PRESO ≈ 2	
		NO CONFESAR	CONFESAR
PRESO ≈ 1	NO CONFESAR	- 2 , - 2	- 8 , - 1
	CONFESAR	- 1 , - 8	- 5 , - 5

La figura 7 representa una matriz de opciones en donde la sentencia del preso N° 1 es la primera cifra en cada casilla, seguida por la del segundo preso. El alguacil le da a cada preso exactamente las mismas opciones:

- 1) Si ninguno de los dos confiesa, se les dará una sentencia por crimen menor (i. e. posesión ilegal de armas) de dos años de cárcel;
- 2) Si los dos confiesan, cada uno recibirá 5 años de cárcel; y por último
- 3) Si sólo uno de los dos confiesa, el que confesó recibiría una ligera pena de un año, mientras que el otro recibiría la pena máxima de ocho años.

La figura 7 indica que la mejor opción para cada preso, independientemente de lo que haga el otro, es confesar. Para el prisionero 1 es mejor confesar si el preso 2 no confiesa, porque un año en la cárcel es mejor que los dos que recibiría por confesar. Por otro lado si el prisionero 2 confiesa, entonces es mejor para el 1 también confesar, ya que cinco años de cárcel son preferibles a ocho. La misma situación se presenta al preso 2.

Desde el punto de vista de sus intereses individuales, la actitud racional es que ambos prisioneros confiesen. El dilema surge cuando los dos presos actúan racionalmente. Este resultado se encuentra en la celda inferior derecha de la matriz en donde los dos presos son sentenciados a cinco años de cárcel. Ahora bien, desde el punto de vista colectivo, ésta es la peor solución, ya que el total de la pena suma 10 años de cárcel (más que en cualquier otro caso). Es interesante hacer notar también que el resultado en la celda superior izquierda es mucho mejor ya que sólo reciben dos años de cárcel cada uno. En términos económicos este resultado es "*Pareto optimo*", ya que las dos partes mejoran su situación. Con ninguna otra solución es posible mejorar simultáneamente los resultados de los dos actores, por lo que la situación en la que nadie confiesa parece también ser racional.

Tenemos entonces dos "racionalidades" que parecen estar en conflicto, creando así un dilema. Según lo anterior, el interés de los dos actores radica en cooperar y rehusarse a confesar, siempre y cuando se asegure que el otro preso no cambiará de opinión y abandone a su cómplice para obtener individualmente mejores resultados. Cada preso teme que el otro lo abandone, ya que en ese caso uno (el que no confiesa) acaba con ocho años de cárcel, mientras que el que confesó quedaría libre al cabo de sólo un año. El preso liberado antes irá, seguramente, a desenterrar el dinero. Es por esta

razón que la tensión entre las opciones de cooperación y de abandono es tan grande.

Este dilema nos presenta también, la esencia de lo que llamaremos la paradoja del negociador: la cooperación para producir acuerdos óptimos puede socavar la capacidad individual para ganar una mayor parte de los beneficios de un acuerdo; pero también el conflicto sobre la distribución de los beneficios puede socavar la posibilidad de llegar a un acuerdo óptimo, o por lo menos a un acuerdo. Desafortunadamente, los límites de la teoría tradicional de la negociación/regateo no nos proporcionan una buena solución a este dilema. Es por ello que la literatura reciente sobre teoría de negociación pone en evidencia los beneficios de un enfoque del proceso de negociación que lo presente como un ejercicio conjunto a la resolución de problemas, y no como un proceso en el cual cada actor trata racionalmente de maximizar sus beneficios individuales a costa del otro.

B. MODELOS INTEGRATIVOS DE SOLUCION DE PROBLEMAS PARA NEGOCIACIONES BILATERALES.

El modelo de regateo descrito anteriormente dominó la teoría de la negociación, con la publicación de "La Estrategia del Conflicto" de Thomas Schelling, entre 1960 y fines de los setenta. Desde 1980, sin embargo, el interés de la teoría se ha modificado al enfatizar el papel central de la solución integrativa en las negociaciones internacionales. Esta corriente surgió en parte a raíz de la crítica a los supuestos simplistas y artificiales del modelo de negociación/regateo. Primero, este modelo tiende a representar los problemas como puntos a lo largo de un eje, con posiciones opuestas a cada extremo. Sin embargo, en la negociación internacional contemporánea los problemas son de mayor complejidad.

Segundo, el énfasis que se le dio a la dimensión del asunto exageró la importancia del elemento distributivo o conflictivo de las negociaciones. Aunque la mayoría de los teóricos del regateo reconocen "la motivación mixta" en la naturaleza de las negociaciones, rara vez consideraban al elemento integrativo como algo más que la simple voluntad de llegar a un acuerdo dentro del espacio de negociación. La posibilidad de la existencia de intereses comunes fundamentales de largo plazo fue casi ignorada por esta corriente.

Tercero, el modelo de negociación/regateo tiende a enfatizar la importancia de la toma de posiciones a lo largo del eje de la dimensión del asunto, quedando la dinámica del proceso restringida a la presentación de ofertas iniciales, concesiones y retracciones, y a la

eventual convergencia en un acuerdo. Si bien la mayoría de las negociaciones incluyen tales comportamientos como elementos importantes, éstos parecen ser excesivamente simplistas y/o estilizados. Más aún, desde el punto de vista prescriptivo (o normativo) tienden a subrayar la importancia de tomar y mantener una posición firme, con lo que se introduce una gran rigidez al proceso de negociación.

Cuarto, esta corriente se ha concentrado en el papel "duro" o "suave" de las tácticas negociadoras, como lo son los compromisos, amenazas y promesas que pueden utilizarse para manipular la información y la estructura del regateo. Aunque estas estrategias han sido empleadas en verdaderas negociaciones, no siempre han sido exitosas.

A raíz de lo anterior las nuevas teorías de la negociación tienden a subrayar la importancia de un modelo de negociación más sutil y sofisticado, que pueda ser a la vez un modelo de utilidad tanto desde el punto de vista normativo como para guía de formación de negociadores.

Actualmente existe un gran número de estudios en la materia abocados a tratar esta perspectiva, de entre los cuales destacan dos obras cuya influencia se ha dejado sentir fuertemente: *El Negociador Práctico* de I. William Zartman y Maureen Berman y *Sí... de acuerdo!* de Roger Fisher y William Ury. Por lo que centraremos el análisis de esta sección en estas dos obras de teoría contemporánea.

La obra de Zartman y Berman expone las múltiples etapas del proceso de negociación. Dicho proceso se compone de tres etapas o fases: 1) diagnóstico, 2) construcción de la fórmula, y 3) acuerdo sobre los detalles.¹² Si bien estas tres fases no siempre aparecen en un orden temporal estricto, sí tienden a organizarse en una secuencia lógica.

Una gran parte del diagnóstico puede realizarse durante la etapa de pre-negociación, prolongándose más allá del inicio de la negociación formal. El diagnóstico es el proceso mediante el cual las partes evalúan y aprecian el problema que pretenden negociar, con el fin de definir si es o no negociable y, si lo es, cuál sería le agenda a seguir durante las negociaciones. Una cuestión importante en esta fase es el tiempo. Puede suceder que un problema no se encuentre maduro para negociar una solución, debido a la situación doméstica de los países afectados por el problema, o al contexto internacional, o al estado del problema mismo. Uno de los objetivos de la fase de diagnóstico es

12. William Zartman and Maureen Berman, *The Practical Negotiator* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1982).

determinar si el problema está de hecho listo para una solución y, si lo está, convocar rápidamente a negociaciones formales.

El diagnóstico deberá incluir un intento de llegar a un acuerdo sobre la agenda para abordar el problema, entendiendo agenda como un entendimiento informal sobre cuáles serán los temas que se discutirán, y no un agenda formal de una conferencia. Dependiendo del asunto, se puede decidir empezar con los aspectos más simples y fáciles de la negociación para después atacar los más complejos y difíciles, o viceversa, iniciar con los más complejos, ya que son los más centrales al tema. De la misma manera, adoptar una perspectiva de conjunto, o subdividir el problema en sus elementos constitutivos y abordar cada uno de ellos individualmente. Estas decisiones dependen directamente del diagnóstico, realizado por los negociadores, del problema a negociar. El proceso de negociación estará probablemente dirigido y restringido por lo que se decida en esta fase de diagnóstico.

Resumiendo, la fase de diagnóstico es la etapa mediante la cual las partes se comprometen de manera inicial a buscar una solución negociada a un problema determinado y reconocido mutuamente. Como lo afirman Zartman y Berman,

"...negociar es apropiado cuando las partes perciben una posibilidad de solucionar un problema de manera conjunta y cuando tienen la voluntad de poner fin a una situación que consideran inaceptable, aceptando al mismo tiempo el derecho de la otra parte (s) a participar en la solución. Percepción, voluntad e igualdad, son esenciales, siendo la más importante la voluntad. Sin una voluntad conjunta por llegar a un acuerdo éste no podrá realizarse, aún cuando se acepte el derecho de la otra parte a participar en la solución".¹³

La segunda fase dentro de este marco es la de construcción de fórmulas; es decir, la negociación de "una fórmula o definición conjunta del conflicto en términos susceptibles de una solución".¹⁴ Este es un "momento decisivo" en el cual cada parte percibe "la seriedad con la cual la contraparte busca una solución negociada"; ésto es, la proporción en la cual cada parte está dispuesta a "perder" algo y "ganar" menos que el total, o "perder" todo con un "enfoque

13. Ibid, p. 66.

14. Ibid, p. 9.

no-negociable".¹⁵ Por lo que la fórmula a desarrollar deberá proporcionar un marco de referencia general, dentro del cual es factible llegar a una solución mutuamente aceptable:

"Una fórmula se puede definir como la percepción compartida, como el establecimiento del problema en términos de intercambio, como la estructura cognoscitiva de referentes para una solución, o como un criterio aplicable de justicia".¹⁶

Las fórmulas pueden ser construidas de manera inductiva, de abajo para arriba, a través de concesiones y compromisos mutuos. En este caso el proceso de construcción de una fórmula no es significativamente diferente del descrito por el modelo tradicional de regateo, en donde a través de concesiones mutuas se llega a un punto de convergencia. Por lo tanto, es probable que las fórmulas sean desarrolladas de manera inductiva en casos donde existan las premisas fundamentales del modelo de regateo, es decir, en casos en donde el problema es más o menos simple y cae a lo largo de una dimensión continua en que el espacio de negociación puede ser fácilmente localizado y en donde las dos partes están dispuestas a hacer concesiones para lograr un acuerdo de compromiso.

Igualmente una fórmula puede desarrollarse mediante un proceso deductivo, en base a los principios fundamentales que proponen una solución integrativa. Se optará por el desarrollo de fórmulas deductivas cuando un problema sea complejo y multidimensional, o cuando el asunto involucre intereses fundamentales o creencias que no se puedan solucionar fácilmente mediante concesiones. En este caso la fórmula puede tratar de revalorizar intereses comunes compartidos por las partes, o puede sugerir nuevas formas de conceptualización para que el problema pueda ser solucionado de manera integrativa. Una vez establecida dicha fórmula general, los puntos específicos del acuerdo pueden ser sugeridos en el marco general.

Según Zartman y Berman esta "...fórmula o marco de principios ayuda a dar estructura y coherencia al acuerdo en sus detalles, facilitando al mismo tiempo la búsqueda de soluciones para los elementos constitutivos y dando una imagen positiva y creativa de la negociación en lugar de una imagen de concesiones y compromisos".¹⁷

15. Ibid, p. 87.

16. Ibid, p. 95.

17. Ibid, p. 93.

Como ya lo afirmamos anteriormente, la búsqueda de fórmulas comienza generalmente cuando los problemas o cuestiones a negociar no están definidos de manera de sugerir la presencia de un espacio de negociación a lo largo de una dimensión continua bien definida. Esto puede ser el resultado de una situación similar a la que se encuentra descrita en la figura 2, en donde no parece existir un espacio de regateo/negociación, o bien, puede resultar de una serie compleja de temas y problemas interconectados que dificultan que la delimitación del espacio de negociación sea difícil de efectuar. Frente a esta situación, los negociadores pueden utilizar alguna de las dos técnicas generales para construir fórmulas:

- 1) Intentar redefinir las cuestiones bajo negociación, desagregándolas en cuestiones subsidiarias, o aglutinándolas para formar todos interdependientes;
- 2) Realizar sesiones creativas de solución de problemas, buscando enfoques alternativos y nuevas soluciones mediante un proceso cooperativo.

Un método común para poder redefinir las cuestiones es la desagregación de los problemas, proceso también llamado "fraccionamiento de conflictos".¹⁸ Este método es más útil cuando un acuerdo general parece estar bloqueado por algún componente importante. En ese caso los negociadores intentan desagregar el problema y buscar un acuerdo sólo en aquellos aspectos del problema que no están irreversiblemente bloqueados. Como nota Fisher: "La división del problema permite que los países lleguen a un acuerdo en aquello en donde comparten intereses y limiten su desacuerdo en aspectos en donde no lo están".¹⁹ Aquellos puntos de desacuerdo pueden excluirse momentáneamente del proceso, con la esperanza de que los resultados positivos de un acuerdo parcial facilitarán una eventual solución general al problema. Por otro lado, este método tiene el riesgo de que las partes queden satisfechas con una solución parcial, perdiendo la oportunidad de buscar una solución óptima.

Un segundo método, que llamaremos agregación de cuestiones, permite que los puntos subsidiarios se interconecten para crear un "acuerdo paquete" a base de componentes que serían no-negociables si se trataran de manera separada. Esto se puede lograr con la

18. Roger Fisher, *International Conflict for Beginners* (New York: Harper and Row, 1969), pp 90-96.

19. *Ibid*, p. 94.

construcción de "tradeoffs" en los cuales los diferentes puntos se conectan para crear una combinación mutuamente benéfica.

Este proceso se encuentra descrito en la figura 8 en donde las dos cuestiones están conectadas. Como podemos observar en la gráfica, no hay un espacio de negociación entre las dos partes cuando cada cuestión se trata de manera separada, ya que sus curvas de preferencia intersectan por debajo de la línea de neutralidad o indiferencia. En una primera instancia, ésto crea un bloqueo en las dos cuestiones. Pero en este caso, las cuestiones no son perfectamente simétricas para los dos actores, ya que cada uno de ellos tiene mayor preferencia por cuestiones diferentes (y una curva de preferencia más inclinada). Al actor A le interesa más la cuestión 1, ya que recibe mayores beneficios en la extrema izquierda y resultados negativos en la extrema derecha. Pero B por su lado no tiene gran preferencia en la cuestión 1 (su curva es casi plana) y por ello es casi indiferente a un acuerdo, ya que sus beneficios o pérdidas son muy modestos en los dos extremos. Por el contrario, en la cuestión 2, B tiene preferencias marcadas porque recibe grandes beneficios en la extrema derecha y grandes pérdidas en la extrema izquierda. A, por su lado, tiene una posición más neutral en la cuestión 2.

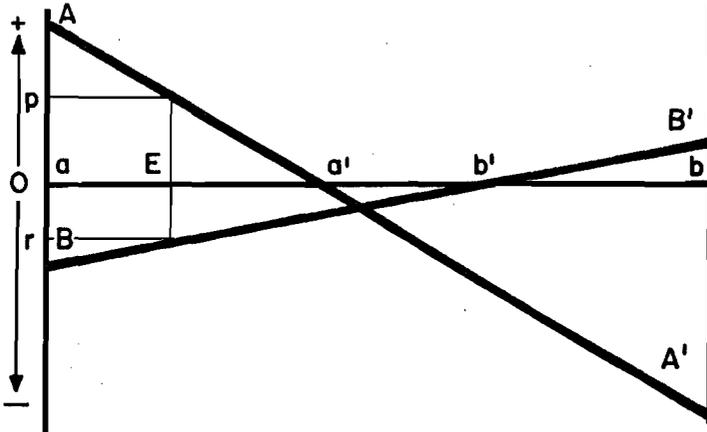
Es precisamente esta asimetría de intensidad e importancia entre los dos actores, lo que permite la base para una fórmula a través de un "tradeoff". Una solución a este problema puede encontrarse si las dos partes deciden que A "gana" en la cuestión que le importa más (la 1), mientras que B gana en la cuestión 2. Si las ganancias de A en la cuestión 1 exceden sus pérdidas en la cuestión 2 (la suma de $o-p$, en donde el valor negativo de $o-p$ en la cuestión 2 es substraído al valor positivo de $o-p$ en la cuestión 1); A encontrará positivo el llegar a un acuerdo general. Obviamente ésto se repite para B, para quien los beneficios en la cuestión 2 tienen que exceder las pérdidas en la cuestión 1 (el valor neto de $o-r$ sumado a través de los dos asuntos) para que el acuerdo sea benéfico.

Este método está basado en lo que se conoce como el teorema de Homans, el cual establece que "entre más se puedan dividir las cuestiones bajo negociación entre bienes más valiosos para una parte que lo que le cuestan a la otra, y bienes más valiosos para la segunda que lo que le cuestan a la primera, aumentan las posibilidades para una solución exitosa".²⁰ En este caso dos cuestiones que aparentemente no son negociables pueden unirse en un paquete que es benéfico para

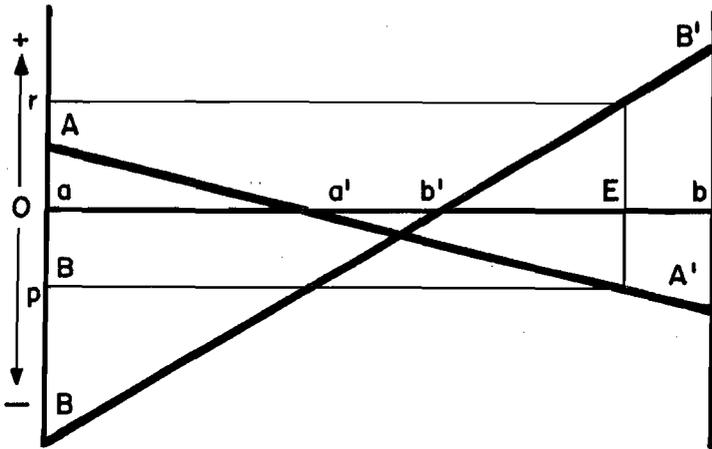
20. George Homans, *Social Behavior*, (New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1961) p. 62.

figura 8
**CUESTIONES MÚLTIPLES
 E INTERCAMBIOS COMPENSADOS (TRADEOFFS)**

CUESTION 1



CUESTION 2



Eje horizontal: dimensión del asunto.

Eje vertical: ganancias (+) y pérdidas (-) relativas a un no-acuerdo (O)

A-A': la "verdadera" curva de preferencia de A.

B-B': curva de preferencia de B.

a: solución preferida de A.

a': la "verdadera" solución preferida de A.

b: solución preferida de B.

b': acuerdo mínimo aceptable para B.

E: punto de solución en donde las ganancias relativas a un no-acuerdo son iguales para ambas partes.

las dos partes. Esta es la clase de fórmula que se puede construir a través de la interconexión o agregación de cuestiones.

Un último método para la construcción de fórmulas que podemos llamar "solución creativa de problemas" se indica para casos en donde las cuestiones son aún más complicadas de lo que hemos descrito hasta ahora y en donde la recombinación no llega a producir un acuerdo, o en donde están involucrados temas fundamentales como son la integridad nacional, el honor o la sobrevivencia. Esta clase de solución ocurre gracias a un proceso de "lluvia de ideas" (*brainstorming*) común, en donde se abandonan las conceptualizaciones previas del problema a fin de que las dos partes puedan trabajar juntas para encontrar una nueva definición del problema.

La base de este método es tratar de convencer a las dos partes para que abandonen los conceptos conflictuales y de suma cero del conflicto, y que los reconceptualicen de manera tal que existan beneficios para las dos partes en una solución. Este aspecto de las negociaciones ha sido presentado de manera especial por Fisher y Ury. Regresaremos a esta cuestión después de haber discutido la tercera fase del proceso descrito por Zartman y Berman, que se refiere a la negociación de "los detalles para implementar la fórmula general sobre los puntos específicos del conflicto".²¹ Una fórmula sólo proporciona un marco o guía general para un acuerdo. Una vez que hayan construido una fórmula, los negociadores deberán arreglar todos los detalles necesarios para la implementación del acuerdo.

Las negociaciones sobre los detalles tratan por lo general de las componentes limitadas y específicas del problema, pero si se tratan mediante una fórmula que les sirva de guía, ésta les proporcionará los criterios con los cuales puedan evaluar los acuerdos. La negociación de los detalles es también una prueba de la viabilidad de la fórmula utilizada. Zartman y Berman afirman que sólo se puede llegar a un acuerdo sobre los detalles "haciendo la prueba de las diferentes opciones. Hay casos en los que un acuerdo rápido sobre la fórmula es seguido por una larga y difícil búsqueda para encontrar un acuerdo sobre detalles".²²

Los comportamientos que ya hemos descrito en el modelo tradicional de regateo, también están presentes en esta fase de las negociaciones, ya que las concesiones, la reciprocidad y el intercambio de posiciones son procesos frecuentemente necesarios en la negociación de los detalles. Esta fase concluye generalmente cuando a través

21. Zartman and Berman, *op. cit.*, p. 9.

22. *Ibid.*, p. 147.

de "concesiones o descubrimientos mutuos de implementación de detalles" las dos partes "llegan al mejor punto dadas las circunstancias".²³ Obviamente hay veces en las que la negociación de los detalles indica problemas que no pueden resolverse dentro del marco de la fórmula decidida anteriormente. En este caso las dos partes deben regresar a la fase dos para mejorar o ajustar la fórmula a fin de que ésta incluya todos los detalles. Existen también casos en donde la fórmula surge durante el proceso de negociación de los detalles. Cuando las negociaciones se estancan sobre los temas generales, los negociadores tratan de resolver detalles. Dicho estancamiento puede deberse a que esperen a que la situación internacional o interna se modifique para que la cuestión esté madura para negociaciones serias. Hay veces, sin embargo, en las que durante las discusiones sobre detalles surge inductivamente una fórmula nueva.

Tal vez, una de las recomendaciones más importantes que haya surgido de las investigaciones más recientes sobre negociaciones internacionales es la necesidad de considerar a la negociación como un ejercicio de solución de problemas y no una competencia. Esta recomendación se encuentra en todas las fases de la teoría de Zartman y Berman, pero ante todo en la fase de construcción de la fórmula. Este es el tema esencial de la influyente obra de Roger Fisher y William Ury: *Si, de acuerdo*.²⁴ Los autores indican que, en una negociación, las partes no deberían ver al otro como un adversario sino que considerar la negociación como una situación en donde los dos deben resolver un problema común. El adversario es entonces el problema y no la contraparte. De esta manera, los negociadores pueden evitar la personalización de sus conflictos con otros países, lo que les permite distinguir entre los representantes de otros países y el problema que tienen que resolver. Si se considera de buena fe a los representantes de la otra parte, uno puede entonces trabajar con ellos para resolver el problema, en vez de tratar de "ganar" a su costa. Los autores recomiendan una alternativa a la cuestión de las tácticas "duras" o "suaves": "Sea suave con la gente, pero duro con el problema".²⁵

Desde luego Fisher y Ury aceptan algunas de las suposiciones fundamentales del modelo tradicional de regateo. La más importante de ellas, es la suposición de que cada parte tiene una posición mínima,

23. *Ibid.*, p. 191

24. Roger Fisher y William Ury (con Bruce M. Patton), *Si...! de acuerdo! Como Negociar sin Ceder*. (Bogotá: Norma, 1985).

25. *Ibid.*, p. 13

un punto de resistencia, después del cual no puede conceder nada más. En ese sentido sugieren una manera sumamente importante para que cada uno identifique el punto de acuerdo mínimo aceptable, denominado por ellos como MAAN ("Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado"). Cada negociador debe preguntarse sobre sus alternativas si las negociaciones fallan, y seleccionar de entre ellas la mejor posible. Esta medida lleva a un valor a un no-acuerdo, es decir, el punto cero en la escala vertical de la figura 1 en el que se encuentra, el mejor resultado que se puede obtener si no hay un acuerdo. Pero dicho valor puede también compararse con el valor de otros acuerdos posibles, por lo que los acuerdos sólo serán aceptables si tienen un valor positivo, que sea superior a su segunda mejor alternativa. El MAAN proporciona entonces un criterio para juzgar el valor de otros acuerdos posibles.

Para Fisher y Ury este es "el único criterio que puede proteger a los negociadores contra la aceptación de un acuerdo no favorable y/o del rechazo de uno que si lo es".²⁶ Por lo que, como el modelo básico de regateo, los acuerdos son sólo posibles si exceden el MAAN de las dos partes. Por otro lado, al intentar identificar el MAAN o cualquier posición en un asunto, Fisher y Ury enfatizan la importancia de centrarse, no en las posiciones superficiales tomadas por los negociadores, sino en los intereses detrás de éstas. Si uno concentra su atención sobre los intereses fundamentales de la otra parte, es más fácil distinguir entre un "*bluff*" y un compromiso verdadero. Pero los intereses de las naciones son generalmente consistentes y permanentes en el tiempo, lo que facilita a cada país la determinación de su MAAN propia o de la otra parte. Es también más fácil identificar el espacio de negociación y buscar soluciones de beneficio mutuo, que proporcionen beneficios más o menos equivalentes para las dos partes si se puede calcular los intereses que influyen en la determinación de su propio MAAN y del MAAN de la parte opuesta.

En un caso dado, es posible calcular con relativa precisión la situación de los MAANes, lo que permite tomar otros indicadores y no depender de la oferta inicial para determinar la posición de las partes y así evitar las manipulaciones de las ofertas iniciales ya antes descritas. Una vez que los intereses de las dos partes han sido identificados, se puede empezar con una solución creativa de problemas en donde cada parte, individual o conjuntamente, trata de inventar opciones. En este esfuerzo las partes no deben limitarse a las opciones definidas para cada problema o a las opciones que se han

26. Ibid., p.104

explorado en el pasado, sino que deben intentar inventar opciones creativas, para lo cual es necesario:

- 1) separar la acción de invención de opciones de la de juzgarlas;
- 2) ampliar el campo de opciones bajo discusión en vez de buscar una sola respuesta;
- 3) buscar beneficios mutuos, y
- 4) inventar maneras de facilitar su decisión.²⁷

El énfasis en este método reside en que cada parte trata de ver el problema desde el punto de vista del otro y trata entonces de encontrar soluciones que responden a las necesidades del otro, insistiendo además sobre el valor positivo de proponer soluciones que se pueden aprobar con un "sí", es decir "una propuesta en donde una respuesta afirmativa (un simple sí) es suficiente, realista y operacional".²⁸

La identificación de opciones para beneficio mutuo también se facilita si se trata de encontrar "criterios objetivos" como servir de base a una fórmula, es decir, una serie de principios universales que rebasan los estrechos intereses de cada parte. Estos criterios pueden ser sugeridos por normas legales, principios éticos, tradiciones, condiciones del mercado, opinión de expertos, o mediante análisis técnico u otros criterios similares, independientes de las partes en conflicto. Si las partes llegan a ponerse de acuerdo sobre criterios mutuamente aceptables, entonces ellos enmarcan una fórmula aceptable para los dos. Según Fisher y Ury: "gracias a la discusión de estos criterios, en vez de una discusión sobre lo que están dispuestos o no a hacer, las dos partes pueden diferir a una solución justa".²⁹ Por lo general es más fácil conceder frente a principios reconocidos que aparecer cediendo ante un ajejo enemigo.

Estos métodos de solución de problemas en la negociación nos conducen a un método que no lleva a la aparición del conflicto del dilema del prisionero tan fácilmente como lo hace el regateo tradicional. Donde cada uno busca su interés individual y a corto plazo, las dos partes acaban generalmente estando peor y, en contraste, cuando buscan cooperar para lograr soluciones mutuamente benéficas, sus intereses individuales también quedarán protegidos a largo plazo. Esto se logra debido a que este método evita que la solución óptima sea

27. Ibid., p. 62.

28. Ibid., p. 82.

29. Ibid., p. 12.

socavada por la desconfianza y el conflicto del caso del dilema del prisionero. Al mismo tiempo sirve a los intereses de largo plazo, debido a que los acuerdos basados en el interés mutuo también tienden a durar más que aquellos en donde se violaron los intereses fundamentales de al menos una de las partes, por lo que tienden a ser violados.

Tenemos entonces un método fundamental en la teoría de la negociación, en el cual dos actores racionales tratan de maximizar sus intereses mutuos a través de una solución conjunta de problemas en el proceso de negociación. A pesar de su simplificación, este método nos ofrece una base para casi todos los análisis sistemáticos del proceso de negociaciones internacionales. Sus axiomas y suposiciones nos proporcionan un punto de partida para un análisis más profundo del proceso. Sin embargo, aún en sus versiones más sofisticadas, este método sigue simplificando una gran cantidad de aspectos del proceso, que tienen un impacto importante sobre el resultado de las negociaciones. En vista de ello, en la próxima sección trataremos de presentar precisamente estos factores de complejidad adicional, que harán de nuestro marco de análisis un instrumento, aunque más complejo, también más realista.

III. COMPONENTES DE UN MARCO GENERAL DE LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

A. LA DIMENSION HUMANA EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

En la sección anterior consideramos que las partes en una negociación eran actores racionales unitarios, cuyo interés consistía en maximizar sus beneficios (o utilidades) a largo plazo. La negociación era, entonces, un medio para alcanzar sus intereses nacionales en un mundo anárquico. En ese modelo suponemos que los actores tienen acceso a un flujo de información más o menos perfecto y que trataban de escoger los mejores medios para alcanzar sus objetivos. Claro está, que a pesar de nuestra tendencia a sobrevalorar a la nación/estado y tratarlo como un actor de hecho, también concedemos que la nación/estado como tal nunca "actúa". Son más bien las decisiones tomadas por los individuos capacitados para representar a un país los que llevan a cabo las acciones. En una negociación estos individuos son los diplomáticos u otros facultados para ello. Como seres humanos

comunes, están dotados con un cierto nivel de conocimientos y racionalidad, que también tiene sus límites. En la mayoría de los casos poseen información limitada e imperfecta sobre sus propias preferencias o las de las otras partes en la negociación. Además, rara vez logran decisiones "racionales", entendidas como la selección de los medios óptimos para alcanzar sus metas.

Los límites en la racionalidad del comportamiento individual pueden examinarse desde tres perspectivas: 1) la psicología cognitiva, la cual examina los procesos de formación de imágenes, 2) la personalidad individual, y finalmente 3) el desarrollo de normas y comportamientos de grupo, dentro de un contexto cultural específico. Todas estas perspectivas influirán en las negociaciones, porque afectan una parte integral de cualquier negociación: el proceso de comunicación.

Por lo general, en lugar de poseer información perfecta sobre su medio ambiente, un individuo retiene una imagen de éste. El análisis de esta "imagen de la realidad", así como de su formación y mantención, es el elemento central del método cognitivo del comportamiento negociador. La premisa fundamental de esta perspectiva es que es la percepción de la realidad, y no la realidad en sí, es lo que determina el comportamiento humano, refiriéndose el término "Imagen" a la estructura y contenido de la cognición humana, es decir, a su sistema de creencias. Un individuo o grupo de individuos perciben el mundo de diferente forma, y nadie puede estar seguro de lo que es la "realidad", ya que todo ser humano es capaz de percibir equivocadamente.

Algunos psicólogos afirman que las imágenes humanas están compuestas de tres elementos esenciales:

- 1) imágenes evaluativas (creencias acerca del bien y el mal);
- 2) imágenes afectivas, es decir, preferencias y aversiones, y
- 3) imágenes cognoscitivas, que son creencias acerca de los hechos en el mundo, así como de las relaciones causales entre estos hechos.

En general, los aspectos evaluativos y afectivos de las imágenes de la mayoría de los individuos se forman en la infancia, basados en los valores inculcados por la familia, por la educación religiosa o filosófica, por el proceso de culturización dentro de una colectividad o, finalmente, por la socialización formal y la educación del individuo. La mayoría de estas creencias ya están formadas cuando el individuo llega a la edad de adulto, aunque normalmente no se expresan claramente y aparecen de forma implícita. Estos aspectos de la imagen llegan a ser una parte tan integral de las creencias de un

individuo sobre el mundo, que él mismo ni siquiera está consciente de su existencia. Es por ésto que en la mayoría de los casos estos componentes del sistema de creencias e imágenes no se examinan o cuestionan.

En contraste con lo anterior, la componente cognoscitiva de la imagen se sigue desarrollando y expandiendo cuando el individuo encuentra ya sea nueva información, o experiencias nuevas. Hechos nuevos, y supuestos adicionales sobre relaciones causales, se suman constantemente a la imagen ya mencionada. En ese sentido, la mente humana es bombardeada a diario con una cantidad casi infinita de información, lo que hace imposible que un solo individuo sea capaz de atender toda la información que recibe. Por esta razón, ésta se incorpora a la imagen de una manera selectiva, gracias a un proceso de selección que no es arbitrario. Hay varios niveles de filtros colocados por la mente humana:

- 1) "Atención selectiva": la mayoría de la gente sólo pone atención a una parte relativamente pequeña de toda la información potencialmente a su alcance;
- 2) "retención selectiva": es decir, que sólo una pequeña parte de la información a la que uno le pone atención es retenida en la memoria;
- 3) "recuerdo selectivo": se refiere al hecho de que casi siempre la gente sólo recuerda una pequeña parte de la información que fue retenida en el pasado.

Alguna información cognoscitiva pasará a través de estos filtros, mientras que otra no lo hará. La información que se atiende, retiene y recuerda, está de alguna forma en función de su compatibilidad con los otros componentes de la imagen individual y de los elementos afectivos y evaluativos. La mayoría de la gente busca cierta consistencia entre sus creencias fundamentales (implícitas) y los "mapas cognoscitivos" que les ayudan a explicar el funcionamiento del mundo. De alguna manera, la información que se excluye es aquella que amenaza las suposiciones fundamentales de un sistema de creencias, sean estas creencias sobre el bien y el mal, lo justo y lo injusto, lo deseable o lo indeseable. Para empezar, el individuo puede ignorar la información; hay poca gente que busca información que pone en duda sus creencias fundamentales. Si se llegase a encontrar dicha información, ésta puede no ser retenida y se olvidará rápidamente. La mayoría de la gente recuerda mejor los hechos que son agradables que los que son dolorosos.

Finalmente se puede tratar de "racionalizar" los hechos, un

proceso a través del cual la información se reinterpreta para hacerla consistente con los valores y creencias pre-existentes. A través de estos filtros, la mayoría de la gente inconscientemente acumula percepciones acerca del mundo exterior que refuerzan sus creencias y valores fundamentales y evitan la tensión (*stress*), la disonancia, y el dolor de tener que enfrentar una realidad que cuestiona dichas creencias fundamentales.

A través de procesos como los anteriores, la casi totalidad de los seres humanos percibimos hasta cierto punto equivocadamente la realidad y se tiene la tendencia a interpretar la realidad de una forma consistente con el sistema de creencias implícito. Los individuos se diferencian en la medida que el nivel de esta clase de efectos cognoscitivos de distorsión son diferentes; inclusive, hay psicólogos como Rokeach que sugieren que la percepción de los seres humanos tienden a situarse a lo largo de un continuo que va desde una "mente abierta" hasta una "mente cerrada".³⁰

Los individuos de mente abierta tienden a ser menos rígidos cognoscitivamente, son más tolerantes con la ambigüedad y son más receptivos a la información que cuestiona sus creencias fundamentales. En caso extremo pueden incluso llegar a no poder decidir nada a causa de la aceptación de casi todos los puntos de vista. Pero con excepción de este caso extremo, tienden a tener imágenes más flexibles, lo que les permite adaptarse a información nueva y a condiciones cambiantes, lo cual produce imágenes más realistas.

Por su parte, los individuos de mente cerrada son cognoscitivamente rígidos e intolerantes de la ambigüedad y, por lo tanto, más resistentes a informaciones que ponen en duda sus creencias fundamentales. Tienden entonces a filtrar información sobre la realidad para proteger sus imágenes de disonancia, a fin de mantener una consistencia y orden internos en sus creencias. Para estos individuos la diferencia entre la realidad y su percepción puede ser bastante grande, y sus percepciones equivocadas les pueden causar problemas cuando tratan con gente cuyas imágenes de la realidad son distintas. Como el caso de la mayoría de los continuos, la casi totalidad de los individuos se encuentra entre los dos extremos. Además, ya que ésta es una característica individual, es probable que los diferentes grados de apertura o no-apertura mental estén repartidos igualmente en el mundo. No existe evidencia sistemática alguna que sugiera que hay culturas o países que sean más cerrados o abiertos que otros.

Ya que éste es un fenómeno universal, es probable que los

30. Milton Rokeach, *The Open and Closed Mind* (New York: Basic Books, 1960).

diplomáticos entren también en la misma distribución que otros grupos humanos; algunos con una mente más abierta y otros con una más cerrada. Estos factores cognoscitivos pueden inclusive exacerbarse debido a conflictos internacionales, teniendo entonces un impacto más severo sobre la solución de éstos.

Las negociaciones ocurren frecuentemente en un ambiente de conflicto bastante intenso, en donde la otra parte es considerada como el "enemigo" o el "adversario". Como lo subraya Ralph White, ésto tiende a producir imágenes "reflectivas en blanco y negro"³¹ (como un espejo positivo/negativo). Cada parte en el conflicto percibe al otro como el actor agresivo; mientras que el actor mismo se considera como la víctima pasiva, viril y moral. La percepción selectiva refuerza y mantiene este tipo de imágenes y en una ausencia casi total de empatía, es decir, de la habilidad de ver el conflicto desde el punto de vista del otro. Cada parte culpa a la otra como el iniciador y la causa del conflicto, mientras considera que su propio papel es una respuesta justificada a las provocaciones del otro. Cualquier información que contradiga la imagen negativa del otro, o la imagen moral propia, es excluida. De esta manera, las dos partes siguen engañándose a sí mismas acerca de su responsabilidad mutua en el conflicto, ya que cada uno cree que el otro es el responsable del conflicto; cada actor espera que el otro tome la iniciativa para encontrar una solución. Asimismo, cada uno cree que es el otro el que debe conceder o inventar una solución nueva. Pero, ya que las dos partes comparten dicha opinión, nada ocurre y el problema no se resuelve, dado que no hay iniciativa para empezar o avanzar en las negociaciones.

En el caso que existan negociaciones el resultado es un estancamiento, no a causa de la estructura del problema, sino de las percepciones rígidas que tiene cada parte en el conflicto. Estos problemas pueden ser especialmente agudos en negociaciones que ocurran en una crisis internacional. En estas situaciones los diplomáticos operan en condiciones sumamente tensas. Aunque según algunos psicólogos un cierto nivel de tensión (*stress*) ayuda a incrementar el rendimiento humano, un exceso de ella perjudica de manera importante el rendimiento cognoscitivo, especialmente al reducir la atención de los individuos sobre unos cuantos elementos, en lugar de permitirles concentrarse en la situación general, aumentando la rigidez cognoscitiva, lo que excluye la aceptación de información nueva, y finalmente reduce su perspectiva temporal al plazo inmediato.

31. Ralph K. White, *Nobody Wanted War: Misperception in Vietnam and Other Wars* (New York: Doubleday, 1970).

Holsti resume estos hechos de la siguiente manera:

"Las pérdidas en una crisis y la tensión que resulta incluyen la pérdida de las funciones más vitales para solucionar y manejar la situación, funciones tales como: establecimiento de límites lógicos entre acciones presentes y metas futuras; la búsqueda efectiva de opciones de política apropiadas; la formulación de respuestas apropiadas a eventos inesperados; la comunicación de ideas complejas; manejar abstracciones; percibir no sólo lo blanco y lo negro, sino que poder diferenciar entre los aspectos más sutiles de la situación; la distinción entre analogías apropiadas y analogías falsas; y quizás la más importante aún, la habilidad para comprender y examinar el marco de referencia del otro. Con respecto a estas habilidades cognoscitivas esenciales, la ley de la oferta y la demanda opera algunas veces de manera contraria ya que en una crisis aumenta la demanda de éstas, pero se reduce la oferta".³²

Resumiendo, el contexto dentro del cual ocurren las negociaciones internacionales se puede caracterizar por varios niveles de conflicto y en algunas ocasiones por una crisis severa, que interfiere con los procesos cognoscitivos de los diplomáticos encargados con la negociación. El mayor problema en estas situaciones, es que es muy difícil para los individuos empatizar con los demás. No hay una solución fácil a este problema, ya que sus causas se encuentran en características inherentes a los individuos que deben negociar. La mejor manera es, quizás, estar consciente de este problema y de sus consecuencias, aún para individuos muy "abiertos". Estar consciente de este problema puede inspirar al negociador a esforzarse para mantener una mente abierta en todos los conflictos y buscar maneras para comprender el problema desde el punto de vista de la otra parte.

Además de estas consideraciones de psicología cognoscitiva hay otros factores que influyen en el proceso de negociación, incluyendo la personalidad del negociador. La influencia de la personalidad individual sobre el proceso de negociación depende en parte de la flexibilidad que les dan sus gobiernos a los negociadores individuales.

32. Ole R. Holsti, "Crisis Decision Making", in Philip E. Tetlock, Jo L. Husbands, Paul C. Stern and Charles Tilly (eds.), *Behavior, Society and Nuclear War*, Vol. 1, (Oxford: University Press, 1989).

Individuos sin flexibilidad alguna tienen que seguir muy de cerca las instrucciones de sus gobiernos, por lo que sus personalidades individuales tienen poco impacto sobre el proceso. En cambio negociadores que poseen gran flexibilidad pueden influir mucho, gracias a su personalidad. El impacto de la personalidad depende obviamente de las características individuales de un negociador.

Sin embargo hay varias dimensiones de la personalidad que deben ser subrayadas. Primero, un individuo puede tener una personalidad orientada hacia la realización de tareas o una orientación de tipo afectivo. Una personalidad orientada hacia las tareas en un individuo significa que éste tiende a ser muy preciso, serio y eficiente; prefiere trabajar calladamente, concentra su atención sobre los detalles de la negociación y parece no tener un interés personal en el resultado. Un individuo con una orientación afectiva tiende a ser más emocional, introduciéndose en las negociaciones, tratando de ver la situación global y no sólo los detalles. Tiende también a ser más retórico y emocional, expresando sus sentimientos sobre el asunto. Una negociación efectiva por lo general requiere una mezcla balanceada de estos dos tipos de personalidad.

Segundo, las personalidades también pueden diferir en el hecho de que algunos son "líderes" y otros "seguidores". Los seguidores reciben órdenes y hacen el trabajo de rutina eficientemente, tomando muy rara vez la iniciativa. Son necesarios para realizar el trabajo de rutina en negociaciones complejas, pero, por lo general, no juegan un papel importante en el proceso de "solución creativa de problemas". Los líderes son aquellos que disfrutan de la responsabilidad de estar a cargo. Tienen a influenciar al grupo gracias a la dinámica de sus dotes de liderazgo, pueden dirigir el curso de las negociaciones y casi siempre son necesarios para identificar y crear fórmulas que resuelvan un conflicto. Sin embargo, ningún grupo puede tener demasiados líderes si quiere evitar conflictos adicionales, que surgen no necesariamente a causa de diferencias sustantivas, sino de la competencia para ser el único líder.

Una negociación efectiva, por lo general, genera una jerarquía interna natural de tipo piramidal, con un o unos cuantos líderes en la cumbre y una proporción cada vez más grande de seguidores hacia abajo. En estos casos, los líderes suelen tomar la iniciativa en el desarrollo de fórmulas mientras que los seguidores se encargan de la negociación de los detalles.

Tercero, los individuos también se pueden clasificar entre los que tienden a "solucionar problemas", preocupados con la idea de obtener beneficios para todos; y los "ganadores" que buscan una victoria sobre el otro, aún cuando esto resulta en que los dos acaben

en una posición peor. Para algunos individuos el criterio principal de éxito en una negociación es el nivel absoluto de beneficios que acarrea el acuerdo, sin importar el efecto sobre el otro. Si el otro actor también recibe beneficios, tanto mejor, desde el punto de vista del individuo que busca la solución de problemas.

Existen otros individuos para quienes el criterio de éxito no son los beneficios absolutos sino los relativos; es decir, el margen de ventaja que ganen sobre la otra parte. Lo que es importante para el "ganador" en una negociación es una victoria que deje a la otra parte en peor estado, sin importar la cantidad de ganancias totales. Es por esto que la personalidad de tipo "ganador" tiende a tener más éxito en la fase distributiva de la negociación, aunque pueda crear estancamientos en la negociación a causa de sus esfuerzos por ganar una ventaja. En contraste, una personalidad orientada a la solución de problemas tiende a tener más efecto en la fase integrativa de las negociaciones, especialmente cuando se requiere de creatividad. Este individuo es más adepto a la búsqueda de beneficios mutuos en una negociación.

Existen también otros factores humanos que influyen en la conducta de las negociaciones, que resultan de las normas sociales y de grupo en una determinada cultura. Los valores culturales son aquellos compartidos por un grupo de personas como consecuencia de una herencia común y que producen ciertos valores comunes, percepciones sobre el mundo, sistemas de razonamiento y otros atributos cognoscitivos. Estas percepciones y valores por lo general no son compartidas por otros grupos.³³ Aunque el impacto de la comunicación y la información globales en las últimas décadas ha tendido a crear una homogeneidad con respecto a algunas características, cada grupo social retiene ciertas percepciones y expectativas sobre el mundo que lo diferencian de otros grupos. Los mismos símbolos y comportamientos pueden significar cosas muy distintas para cada grupo.

Aunque existen varias dimensiones culturales, hay un aspecto que se ha estudiado extensamente en los últimos años, que determina la diferencia entre una perspectiva individualista o una colectivista.³⁴ El individualismo, característico de muchas culturas europeas y

33. H. C. Triandis, *The Analysis of Subjective Culture*, (New York: John Wiley and Sons, 1972).

34. H. C. Triandis et al., "Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, No. 2, 1988, pp. 323-338.

norteamericanas, recalca valores como son los derechos legales individuales, la desconfianza de la autoridad central, así como una insistencia sobre la libertad de afirmar el comportamiento individual. Estas sociedades también subrayan la movilidad del individuo para rebasar jerarquías sociales, y establecen un *status* basado en los talentos. Los conflictos en estas sociedades se adjudican por lo general dentro de un marco legal, en donde los derechos individuales tienen preeminencia.

La cultura colectivista es más frecuente en sociedades no occidentales, ya sea en países socialistas o en países del tercer mundo. En estas culturas la autoridad es altamente respetada, ya sea la autoridad familiar, la eclesiástica y/o la política. Por lo general el bienestar del grupo toma precedencia sobre el de miembros individuales y los individuos forman su identidad alrededor del grupo. Esta ética tiende a aceptar con mayor facilidad una jerarquía social rígida, en donde la autoridad se atribuye o se hereda. Los conflictos dentro de esta cultura se resuelven por medio de la conciliación según las necesidades para mantener la armonía del grupo y no según nociones de derecho individual.

Obviamente estas son dos categorías muy amplias, que no distinguen entre características culturales más específicas que pueden ser compartidas por, digamos, todos los latinoamericanos, o sólo por mexicanos, o sólo por gente proveniente de ciertas regiones de México, etc. Cada uno de estos niveles de división social presenta oportunidades para la diferenciación de culturas de generación en generación.

Todos estos factores, que van desde marcos cognoscitivos y personalidades individuales, hasta normas culturales, afectan una negociación a causa de su impacto sobre los procesos de comunicación entre negociadores. Es por ésto que debemos estudiar brevemente un modelo simple de comunicación en siete etapas:

- 1) El remitente tiene un mensaje en su mente que puede comunicar a otras personas;
- 2) El remitente debe codificar este mensaje, convirtiéndolo en símbolos verbales o no-verbales (acciones) para transmitirlo;
- 3) Estos símbolos se transmiten como mensajes a través de un canal de comunicación; puede ser un mensaje escrito transmitido por vía diplomática, mensajes verbales en una reunión o cualquier otra forma de comunicación. Un mensaje es siempre una señal no arbitraria, es decir, palabras que transmiten un significado de un individuo a otro;
- 4) Estos mensajes pueden ser afectados por el ruido, es decir,

- señales aleatorias o extrañas que interfieren con la transmisión del contenido no aleatorio del mensaje;
- 5) Una vez transmitido el mensaje es decodificado por el receptor, proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje;
 - 6) El receptor actúa entonces según el mensaje, dependiendo de su interpretación;
 - 7) El *feedback* (o reacción) es la información sobre la recepción del mensaje que regresa al remitente. Un *feedback* positivo indica que el mensaje fue recibido e interpretado correctamente, mientras que un *feedback* negativo indica que el mensaje fue mal interpretado o malentendido por el receptor.³⁵

Existen varias fuentes posibles de distorsión que pueden influir en este modelo de comunicación. La primera de ellas se refiere a las diferencias entre las imágenes del remitente y del receptor, lo cual resulta en una codificación y decodificación diferente para las mismas señales.

En otras palabras, las imágenes retenidas por cada parte reflejan su percepción global del mundo. Si las dos imágenes son congruentes, se puede esperar que la codificación y decodificación de mensajes sea de manera más o menos idéntica, y el mensaje será entendido de la misma manera. Por otra parte si las dos partes tienen imágenes muy distintas, el receptor puede decodificar un mensaje con términos diferentes de los que usó el remitente para codificarlo. Como resultado, el remitente y el receptor interpretan el mismo mensaje de una manera muy diferente.

Un segundo problema puede residir en el mensaje en sí. Un mensaje debe contener información suficientemente clara y sistemática para que pueda ser bien recibido y la información insuficiente o aleatoria crea confusión. Además, las diferencias de lenguaje o idioma crean problemas especiales para las negociaciones internacionales, ya que los mensajes se codifican en un idioma y después se traducen antes de ser decodificados. El proceso de traducción puede ser una fuente de distorsión dentro del mensaje.

El tercer problema surge cuando hay demasiado "ruido", especialmente cuando se recibe una gran cantidad de información extraña o aleatoria, lo que hace que el receptor sea incapaz de distinguir entre el mensaje y el ruido. Las comunicaciones verbales a través de medios

35. Este marco está basado en Wilbur Schramm, "How Communication Works", in Wilbur Schramm (ed.), *The Process and Effects of Mass Communication* (Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 1965).

electrónicos, como el teléfono, son afectadas por estática y otros ruidos de fondo, que disminuyen la claridad de la comunicación. De la misma manera el uso excesivo de información, gran parte de la cual puede ser inoportuna, también puede crear ruido excesivo.

La cuarta fuente de dificultad reside en poder distinguir entre *feedback* (o reacciones) positivo o negativo. Para que el remitente sepa que un mensaje no fue bien recibido o no se pudo entender tiene que recibir *feedback* negativo. Pero en la ausencia de cualquier prueba de lo contrario, la mayoría de los individuos suponen que el *feedback* es positivo. Además, las diferencias individuales o culturales pueden en algunos casos provocar que el *feedback* negativo sea interpretado como positivo; frecuentemente, las indicaciones de malentendidos no se perciben o se interpretan como una manipulación táctica del proceso de comunicación y no como un índice de falta de ella.

Todos estos factores pueden tener un impacto sustancial sobre una negociación internacional; ya que la mayoría ocurre entre culturas e individuos diferentes, la diferencia en los marcos de referencia de las partes en una negociación puede causar una falta de comunicación y malentendidos. El hecho es que las diferencias de idioma en negociaciones internacionales también causan errores en la comunicación de mensajes. La tecnología ha ayudado a resolver problemas de distancia en comunicaciones internacionales, pero también nos ha dado la posibilidad de transmitir cantidades enormes de información, lo que puede crear una sobrecarga. Esto conlleva a que cada vez sea más difícil distinguir entre la información aplicable y la información extraña, entre el mensaje y el ruido.

El proceso mismo de negociación requiere ante todo de comunicaciones claras sobre las metas y los intereses de las partes para poder identificar, entre otras cosas, el espacio de negociación, los MAANes, y las fórmulas posibles para un acuerdo. Todo esto puede ser más difícil a causa de comunicaciones inadecuadas que surgen de los "factores humanos" en las negociaciones.

Hay, por otra parte, técnicas que los negociadores pueden utilizar para superar estos problemas de comunicación. Primeramente, para crear una mayor congruencia entre imágenes -lo que permite que la codificación y la decodificación sean consistentes- es útil tratar de desarrollar la empatía (la habilidad de ver los problemas desde el punto de vista del otro). Como indica Ralph White, el desarrollo de empatía es muy difícil en las relaciones internacionales: "La empatía tiene normalmente el efecto molesto de requerir que tengamos una "visión doble" -mantener presente dos interpretaciones de los mismos hechos- la interpretación propia y la de la otra parte. La mente

humana busca simplicidad y certezas, por lo que en general se subleva en contra de esta empatía y se descarta".³⁶ Por lo tanto, el desarrollo de una capacidad empática requiere la superación de la tendencia natural de la mente humana, de evitar la ambigüedad y la tensión psicológica que resulta de esta "visión doble". Una técnica que puede utilizarse para desarrollar la empatía es la descrita por Anatol Rapaport, quien se refiere a la "inversión de roles" (o papeles).³⁷

Este proceso de inversión de roles tiene tres etapas:

- 1) Cada parte debe estar dispuesta a, y debe ser capaz de, intercambiar roles con el otro y poder definir correctamente la otra posición; es decir, cada actor debe repetir la posición del otro hasta que éste confirme que ha sido definida correctamente;
- 2) Posteriormente, cada parte debe ser capaz de, y estar dispuesta a, presentar las condiciones bajo las cuales la posición del otro puede ser válida;
- 3) Finalmente, cada parte debe ser capaz de, y estar dispuesta a, suponer que su contrincante es en muchos aspectos similar a él, es decir, que existen valores compartidos. El reconocimiento de esta posición compartida ayuda a entender las circunstancias que los han llevado a sus posiciones/opiniones.

Según Rapaport, sólo después de estas tres etapas se puede considerar que existe la empatía entre los dos actores. Una vez que lo han logrado, pueden proceder con la negociación con una comprensión más clara sobre sus verdaderas diferencias de interés y sobre sus intereses compartidos.

Investigaciones sobre la inversión de roles sugieren que éste es el método más eficaz para superar conflictos caracterizados por altos niveles de percepciones equivocadas o malentendidos. En casos en donde sí existen diferencias profundas de intereses y valores/creencias, la empatía puede llegar a clarificar estas diferencias y, en algunos casos, hasta intensificar el conflicto. La inversión de roles ha sido recibida con escepticismo por diplomáticos y políticos, porque confiere automáticamente un grado de legitimidad a las creencias y posiciones de la otra partes. Es por ésto que existen diplomáticos que creen que si empatizan, se debilitará su posición en el aspecto distributivo de las negociaciones. Como consecuencia de ésto, hay

36. Ralph K. White, op. cit. p. 284.

37. Anatol Rapaport, *Strategy and Conscience* (New York: Harper and Row, 1964).

poca evidencia en negociaciones internacionales sobre la utilidad de la inversión de roles, pero éste sigue siendo un método prometedor para superar problemas de comunicación, especialmente en negociaciones en donde hay una historia de conflicto emocional intenso y de malentendidos entre las partes.

Una segunda técnica para mejorar la comunicación en una negociación es utilizar la redundancia, es decir, la repetición del mismo mensaje de maneras diferentes y usando varios canales de comunicación para superar el ruido. Una operadora telefónica dirá por ejemplo "A de Antonio" para superar la estática en la línea, un negociador puede repetir su mensaje de varias maneras diferentes para reforzarlo.

Diversos canales de comunicación pueden ser muy importantes. Por ejemplo, se pueden tomar acciones u otra clase de comportamiento no verbal para reforzar mensajes transmitidos verbalmente. En negociaciones, el ejemplo de comunicaciones vía un "canal secundario" entre altos oficiales gubernamentales puede reforzar mensajes transmitidos en la mesa de negociación por representantes diplomáticos. Entre más canales se empleen para transmitir un mensaje, es más probable que el mensaje se recibirá correctamente. Finalmente, los negociadores pueden hacer un mejor uso del *feedback*. Se debe estar consciente de la tendencia natural de los seres humanos para desear recibir información positiva que apoye sus posiciones. Es por esto que el *feedback* positivo, especialmente cuando es entregado por otros, ha de ser visto con cierta sospecha. Uno debe buscar una repetición clara de este *feedback* para confirmar su contenido y también debe observar el comportamiento del receptor para ver si el mensaje fue recibido correctamente.

Para concluir, queda subrayada la importancia de una comunicación clara y eficiente para el éxito en una negociación. La comunicación efectiva, especialmente a través de barreras nacionales, culturales y lingüísticas, requiere de la atención constante de las dos partes para asegurar que sus mensajes sean enviados con claridad e interpretados idénticamente por las dos partes. Requiere también de un conocimiento de las fuentes individuales y colectivas del malentendido para que se pueda hacer el esfuerzo de comunicar eficazmente, aún a pesar de estas diferencias.

B. EL IMPACTO DEL PODER Y DE LA INFLUENCIA

Hasta ahora hemos asumido que las dos partes en una negociación tienen posiciones más o menos simétricas, especialmente en lo

que concierne a su poder. Obviamente en las relaciones internacionales, los diferentes estados tienen capacidades muy diferentes para influenciar al otro, lo cual ejerce un impacto decisivo sobre las negociaciones. En ese sentido, la tradición "realista" en el estudio de las relaciones internacionales ha tenido un gran impacto sobre el desarrollo de la teoría de negociación.

Hans Morgenthau, uno de los principales exponentes de esta escuela, argumenta que existen tres recursos principales en la diplomacia: "convencer, llegar a un arreglo, o amenazar con el uso de la fuerza". El gran negociador es uno que puede "poner el énfasis adecuado, en el momento indicado, sobre cada uno de estos recursos;" el diplomático "debe a la vez convencer, proponer las ventajas de un arreglo, e impresionar al otro con la fuerza militar de su país".³⁸

No es sorprendente que dicho punto de vista haya tenido gran influencia en la teoría sobre negociación a principios de la década de los sesenta, y particularmente sobre autores como Thomas Schelling y Fred Charles Iklé, que recalcaron el papel de los compromisos, las amenazas y las promesas en negociación. Como declaraciones condicionales, estos comportamientos dependen en gran parte de la credibilidad de su utilización (el grado en el cual el objeto de la influencia considera que las recompensas y los castigos serán implementadas). La credibilidad depende, entonces, tanto de la voluntad como de la capacidad percibida por la otra parte para recompensas y castigos. Es así que una distribución desigual de poder y capacidades entre estados en el sistema internacional produce una habilidad desigual para emplear estas tácticas de manera efectiva. Esta distribución de recursos también afecta la capacidad relativa de un estado para usar la fuerza o la coerción como una alternativa a la negociación. Es por ésto que, "*ceteris paribus*", los estados con capacidades mayores tienen mayores ventajas en las negociaciones.

Hay varios elementos que conforman la capacidad y los recursos de un estado. Textos tradicionales en relaciones internacionales han recalcado casi exclusivamente la importancia de los recursos militares, aunque recientemente se le ha puesto mayor atención a los recursos económicos. Hay estados como la URSS que tienen grandes recursos militares, pero relativamente pocos recursos económicos. Mientras que hay estados, como el Japón, que son relativamente débiles militarmente pero que tienen grandes recursos económicos. La aplicabilidad de estas diferencias depende de la cuestión que se negocia. La URSS,

38. Hans J. Morgenthau, *Politics Among Nations* (New York: Alfred Knopf, 4a. ed., 1967).

por ejemplo, tiene una ventaja relativa sobre el Japón en su conflicto sobre las islas Kuriles. Estas están bajo la ocupación militar de la URSS y el Japón no tiene el poder militar para amenazar de manera creíble con el uso de la fuerza para retomarlas. Pero el Japón sigue teniendo una influencia considerable en las negociaciones internacionales globales en materia económica.

Sin embargo, cualquier análisis de las capacidades y los recursos de un estado tiene que encontrar una definición más extensa que supere los términos económicos y militares. La cohesión política y la eficacia de un gobierno son también un factor importante en las negociaciones. Por ejemplo, en las negociaciones que condujeron al Tratado de Paz de París, los negociadores de Vietnam tenían recursos económicos y militares mucho menores que los de los EUA, pero representaban a un país unido defendiéndose contra un invasor, mientras que los EUA se encontraban divididos internamente, además de que su gobierno estaba en una posición débil por el escándalo de "Watergate", que eventualmente forzó la renuncia del Presidente Nixon. En este contexto, Vietnam tenía mucho más recursos políticos para apoyar a sus negociadores que los EUA.

La educación y las habilidades de una población también son un factor importante en las negociaciones. Algunos países tienen gran cantidad de diplomáticos capaces y altamente entrenados, lo que les da una ventaja en la negociación sobre otros cuerpos diplomáticos dominados por no profesionales que adquirieron su posición a través de conexiones políticas. La habilidad de poder obtener asesoría experta de una burocracia extensa y con gran número de institutos de investigación mejora la posición de un país, especialmente en negociaciones que cubren cuestiones altamente técnicas en donde la experiencia y la disponibilidad de la información pueden representar ventajas fundamentales.

Finalmente, un atributo importante en las negociaciones lo constituye la voluntad. Hay países para los cuales una cuestión es clave, por lo cual están dispuestos a negociar con más cuidado, a quedarse más tiempo en la negociación, y a tener metas más extensas que el país al cual la negociación le importa menos.

Por ejemplo en las negociaciones que llevaron al tratado entre Panamá y los EUA sobre el canal en 1978, el Gobierno panameño se había comprometido a llegar a una solución satisfactoria porque las negociaciones involucraban algunas de sus cuestiones más importantes sobre la soberanía e identidad nacionales. En contraste con ésto, para los EUA el canal era fundamental, pero mucho menos importante que las negociaciones con la URSS sobre el tratado SALT II sobre armas nucleares estratégicas. Es por ello que la voluntad y el compromiso del

gobierno panameño les proporcionó la capacidad suficiente para ayudar a superar su debilidad militar y económica.

Es básico entonces recordar que los recursos y las capacidades son multidimensionales, y que estados que son más poderosos en una dimensión pueden ser más débiles en otra. Más aún, se requiere de un verdadero control de la técnica negociadora para poder utilizar esos recursos a fin de influenciar las negociaciones. Si bien los recursos militares siguen siendo importantes, no se debería exagerar su influencia, especialmente en un sistema internacional en donde el uso de fuerzas militares es cada vez más peligroso y, por consiguiente, menos común. Mientras se pueda negociar, en vez de usar la fuerza, las diferencias en la capacidad militar no tendrán una influencia determinante sobre el resultado de las negociaciones. Para el resultado final es mucho más influyente el balance de capacidades directamente relacionadas con la cuestión en negociación, y la habilidad para usar dichas capacidades para ganar influencia y para apoyar sus tácticas de negociación.

Este análisis de los recursos y de la influencia, supone como dado que las negociaciones ocurren dentro de un esquema tradicional de "ganar o perder", en un contexto distributivo de la negociación. En negociaciones puramente distributivas es obvio que las diferencias entre recursos y capacidades tienen un gran efecto. Se presupone, además, que el actor más poderoso será el ganador y el más débil, el perdedor. Pero, como insiste Fisher, ésto hace que sea particularmente importante para países débiles en cuanto a las dimensiones tradicionales del poder, el buscar un marco alternativo de negociación basado en principios. En esta situación, según Fisher y Ury, el actor más débil tiene la siguiente tarea:

"En cualquier negociación existen realidades que no se pueden cambiar fácilmente. Lo más que puede hacer un método de negociación frente a una situación de poder es cumplir con dos objetivos: primero, protegerse contra la posibilidad de un acuerdo que no debiera aceptarse y, segundo, ayudar a maximizar el uso efectivo de los recursos disponibles, para que cualquier acuerdo satisfaga sus intereses tan bien como sea posible".³⁹

En una negociación el MAAN o los puntos de resistencia (puntos a' y b' en la figura 1) representan el punto mínimo de acuerdo

39. Roger Fisher, *op. cit.*, p. 101.

aceptable. Como lo han indicado Fisher y Ury, este acuerdo mínimo aceptable está determinado por la "mejor alternativa a un acuerdo negociado" de cada una de las partes. Un negociador debe estar consciente de cuáles son los beneficios y las pérdidas si no hay acuerdo, y nunca debería dejar que se le presione o fuerce a aceptar un acuerdo que lo deja en una peor situación que un no-acuerdo.

El conocimiento de estas alternativas y la firmeza acerca de ellas deberían darle al negociador la confianza suficiente para resistir un acuerdo inaceptable y, también, ayudar a un negociador a identificar y a aceptar un acuerdo benéfico, aún si la parte con mayor poder parece ganar aún más. La norma para un acuerdo aceptable en este caso, es que éste debería dar mayores beneficios que sus alternativas, y no una ventaja comparativa sobre la otra parte. Como notan Fisher y Ury, "ésta es la única norma que puede proteger contra la aceptación de términos demasiado desfavorables y contra el rechazo de acuerdos que promoverían sus intereses".⁴⁰

Uno puede mejorar su posición relativa en una negociación buscando alternativas más favorables a un acuerdo negociado. Si uno mejora sus alternativas, ésto asegura que no sólo se obtendrá un cierto nivel de beneficios en un acuerdo, sino también le permite al negociador aumentar el mínimo y de esta manera mejorar el resultado final. Como indica la figura 1, si la parte A quiere mejorar su posición negociadora, puede tratar de encontrar nuevas y mejores alternativas a un acuerdo negociado. Si sus alternativas mejoran el punto de acuerdo mínimo aceptable, a' se desplazará hacia la izquierda al mismo tiempo que la curva de preferencia ($A-A'$) se desplazará a la izquierda así como el punto de acuerdo E, en la dirección preferida por A. A logró entonces mejorar su posición, sin haber aumentado sus recursos o influencia; lo hizo gracias a una mejoría de sus alternativas para un acuerdo negociado.

Este mecanismo funciona porque la amenaza de A de abandonar las negociaciones es más creíble, ya que los costos del abandono de éstas ya no son tan grandes si tiene mejores alternativas. Como notan Fisher y Ury:

"Mientras mayor sea para usted la posibilidad de dejar la negociación con facilidad y optimismo, mayor será su capacidad para influir en su resultado".⁴¹

40. Ibid, p. 104.

41. Ibid, p. 111.

Para ilustrar este proceso podemos tomar el caso de las naciones en vías de desarrollo. Estos países pueden verse frustrados en negociaciones con países más desarrollados a causa del bajo precio de sus productos primarios. Su frustración proviene, por lo general, del hecho que éstos dependen de la exportación de uno o varios productos primarios con pocos mercados alternativos. Los países en vías de desarrollo pueden superar este problema gracias a la diversificación de sus economías y a una mejoría de sus relaciones comerciales con otros países en vías de desarrollo, especialmente a través de la cooperación económica regional. Esto les brinda otras alternativas fuera de la de vender todos sus productos a los países desarrollados. Podrán entonces mejorar su posición económica si las negociaciones Norte/Sur fracasan porque tal fracaso no será tan costoso debido a la existencia de las alternativas mencionadas. Al mismo tiempo, pueden mejorar su posición negociadora con el Norte porque una serie de mejores alternativas les da un mejor MAAN, lo que les da más poder negociador sobre los términos de intercambio con el Norte.

La OPEP representa el ejemplo extremo del éxito de esta táctica, aunque puede que su éxito sea casi único dada la naturaleza especial del producto en cuestión: el petróleo. Pero estrategias similares pueden mejorar las posiciones negociadoras de los países en vías de desarrollo. Aunque no tengan tanto éxito como la OPEP, aseguran como mínimo una mejor alternativa si las negociaciones Norte/Sur fracasan.

C. NEGOCIACIÓN Y POLÍTICA EXTERIOR: NEGOCIACIONES INTER-ESTATALES E INTRA-ESTATALES.

Hasta ahora hemos tratado al estado como un actor unitario, que toma parte en la negociación, como si el estado fuera un individuo. En la realidad el estado, como sabemos, está compuesto por diferentes grupos e individuos, y existen por lo general divisiones entre ellos. Un estado es una agrupación plural de grupos e individuos. El proceso de negociaciones se ve afectado por una división básica de roles/papeles dentro del estado, entre aquellos que dirigen la política desde dentro del gobierno (los principales) y los diplomáticos que los representan (los agentes). En esta sección estudiaremos la dinámica entre estos elementos del estado, así como su impacto sobre el proceso de negociación.

La mayoría de las teorías "racionales" han supuesto que un estado es un actor autónomo en las relaciones internacionales, donde existen intereses nacionales claramente definidos, entendidos como una serie de preferencias, valores y metas a maximizar. El interés nacional debe

entonces estar "relacionado con los objetivos generales y no con las preferencias o necesidades especiales de algún grupo o, incluso, los intereses privados de los gobernantes", implicando también un orden de preferencias que "debe perdurar en el tiempo".⁴²

Por otra parte, críticos de esta teoría han argumentado que no existe una serie compartida de objetivos y preferencias en un estado. Según ellos, el estado opera dentro del contexto de competencias entre las diferentes ramas del gobierno, entre diferentes ministerios del poder ejecutivo, conflictos de clase y de política que dividen a la sociedad en general. Secretarías y organizaciones dentro de la burocracia gubernamental compiten entre sí para crear política. Cada una desarrolla su propia racionalidad, casi siempre basada en los intereses específicos del grupo y no sobre el interés general del estado. Como consecuencia, el estado opera cuando mucho según una "racionalidad restringida".⁴³

Las preferencias de un estado reflejan entonces el resultado de un proceso negociador dentro del gobierno para llegar a decisiones políticas. Normalmente ésto ocurre sin un acuerdo explícito sobre metas, pero sobre la base de un denominador común mínimo de acuerdo sobre decisiones específicas. Obviamente existen estados más centralizados que otros, pero la perspectiva de la "política burocrática" para las negociaciones recalca el hecho de que todos los estados tratan de reconciliar los intereses en conflicto de sus grupos e individuos constituyentes. Por consiguiente, todos los estados se ven afectados de alguna manera por el pluralismo burocrático y político.

El interés nacional no se mantiene constante en el tiempo. Los intereses pueden cambiar como resultado de cambios en la balanza política nacional, los gobiernos pueden cambiar o ser derrocados, etc. Todos estos cambios pueden causar un cambio en la definición del interés nacional. A causa de ellos un negociador debe frecuentemente buscar objetivos que puedan haberse modificado durante el curso de las negociaciones. Los diplomáticos se encuentran además sumergidos en disputas intensas entre personajes políticos y gubernamentales, con preferencias y metas políticas diferentes. Esto hace que sean esenciales las comunicaciones constantes entre el negociador y su gobierno. Cualquier cambio en los objetivos o instrucciones de la negociación debe ser comunicado rápida y claramente. Cuando un negociador

42. Stephen D. Krasner, *Defending the National Interest*, (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1978), p. 35.

43. Herbert Simon, *Models of Man: Social and Rational* (New York: John Wiley, 1957), p. 198.

tiene dudas sobre los cambios en política nacional, debe solicitar la clarificación inmediata de sus instrucciones. Hay pocas cosas más problemáticas y humillantes para un negociador que un cambio de posición por parte de su gobierno cuando él ha estado defendiendo una posición anterior, de la que ahora debe retractarse.

Como consecuencia de dicho pluralismo en el proceso de decisión de un estado, puede surgir un problema en el que se dé un conflicto entre el negociador y el gobierno que representa. Walton y McKersie lo han llamado "conflicto de rol límite", es decir el conflicto que ocurre cuando un negociador se encuentra atrapado entre las expectativas diferentes de aquellos a los que representa y las de las otras partes en una negociación.⁴⁴

Este problema ocurre en parte porque el negociador es ante todo el representante de su gobierno en una negociación. Su papel principal es el de implementar las instrucciones y de promover el interés nacional según la definición de su gobierno. El negociador representa entonces la posición de su gobierno. Pero, al mismo tiempo, se encuentra lejos de su país y depende de cables, teléfonos y otros medios limitados de comunicación. En contraste, el negociador trata directamente, y frente a frente, con su homólogo en las negociaciones, por lo que le sería más fácil desarrollar un sentimiento de empatía con la otra parte, ya que trata con ella directamente, que con su gobierno. Este contacto personal le permite al negociador llegar a entender la posición de la otra parte y reconocer la validez y el mérito de esta posición. En estos casos se puede encontrar en una situación en la cual tiene que explicar a su gobierno (y hasta promover) ciertos detalles de la posición opuesta.

Este conflicto puede ser intensificado por la estructuras diferentes de recompensa que existen entre el gobierno y el negociador. El gobierno está interesado en el contenido del acuerdo, y lo juzga en función del interés nacional y no en función de su justicia o equidad. Llegar a un acuerdo simplemente por tenerlo, no le interesa. Para el gobierno un acuerdo es simplemente un medio para alcanzar alguna meta nacional. Para el negociador la situación es diferente: un acuerdo se considera como un éxito profesional, y llega a ser una meta en sí; y no sólo un medio para alcanzar una meta. El negociador tiene más incentivos para llegar a un acuerdo, que el gobierno. El conflicto surge, porque el negociador busca un acuerdo que refleje los intereses de las dos partes, mientras que el gobierno está menos dispuesto a

44. Walton and McKersie, *op. cit.*, pp. 283-302.

aceptar la validez de la posición opuesta. Un negociador tiene entonces que conducir dos negociaciones simultáneas.

La primera es la negociación formal con la otra parte, en donde el negociador representa la posición de su gobierno. La segunda es una negociación informal, en la cual el negociador trata de convencer a su gobierno para que acepte las posiciones legítimas de la otra parte. En cada uno de estos papeles el negociador tiene que argumentar en favor de posiciones directamente opuestas, cosa que crea una tensión psicológica. Un negociador eficiente debe poder balancear estos "conflictos de rol límite" para cumplir con las necesidades simultáneas de dos roles diferentes y casi siempre opuestos.

El manejo de estos aspectos simultáneos y multifacéticos, aún en una negociación bilateral relativamente simple, pueden ser de una gran dificultad para el negociador. El éxito en este aspecto requiere de una comunicación efectiva, frecuente y extensa entre el negociador y su gobierno. Ya que una de las metas en una negociación es la de acumular información sobre la otra parte (sobre sus intereses, preferencias y "puntos mínimos") los negociadores deben, por lo tanto, proveer de información sobre la parte contraria a su gobierno y sobre el progreso general de las negociaciones. Deben también presentar las posiciones opuestas que ellos consideren como reflejos de intereses y necesidades verdaderas, a fin de que su gobierno acceda a la satisfacción de tales intereses. Los negociadores deben, entonces, indicar cuáles posiciones reflejan intereses concretos y cuáles son simplemente "posiciones retóricas".

Ya que uno de los objetivos del área de solución de problemas en las negociaciones es el de identificar intereses mutuos, los negociadores deben informar constantemente a su gobierno sobre las posibilidades para redefinir los problemas discutidos. Deben también tratar de obtener gran flexibilidad de su gobierno para poder explorar opciones múltiples para un acuerdo. De esta manera, si usan técnicas como el "brainstorming" para inventar nuevas soluciones al problema, no tendrán que hacerlo con la oposición de su propio gobierno.

En el proceso de tratar de obtener flexibilidad para negociar creativamente, el negociador debe también obtener una clarificación sobre los límites de su flexibilidad. Debe establecer sus MAANes con su gobierno para derivar el nivel mínimo de acuerdo aceptable, y nunca puede desviarse de esta posición sin instrucciones claras de su gobierno. Los negociadores deben tener cuidado de no forzar a su gobierno a tener que escoger entre un acuerdo menos deseable que sus otras opciones y un veto del acuerdo, que pondría en peligro la negociación. Un negociador ha de obtener instrucciones claras, especialmente antes de hacer una concesión. Como indicamos ante-

riormente, un negociador que empieza con una posición "suave" y después la endurece, puede poner las negociaciones en peligro creando una atmósfera poco propicia. Es mejor no tomar ni una iniciativa ni hacer una concesión para no tener que modificar concesiones ya hechas. No hay peor imagen en una negociación que un negociador que aparenta ser flexible y que después tiene que retirar todas sus concesiones a causa de las instrucciones de su propio gobierno. Es por ésto que el negociador tiene que convencer a su gobierno del valor de hacer ciertas concesiones para que tenga su apoyo durante las negociaciones.

Finalmente, un negociador puede buscar refuerzos de su gobierno para superar un bloqueo o concretar las últimas etapas de una negociación. Ya sea por medio de un "canal diferente" entre altos funcionarios, para reforzar etapas logradas por los negociadores o, como en otras ocasiones, en que las negociaciones se llevan a cabo de una manera más visible, entre jefes de estado en una reunión cumbre, en las cuales se trata de finalizar una negociación difícil.

Para resumir, aunque exista conflicto entre funcionarios y negociadores, un buen negociador debe minimizarlo en sus encuentros con la otra parte. Obviamente también hay situaciones en donde la necesidad de obtener instrucciones de su gobierno se puede usar como una táctica para ganar tiempo o, en otro caso, cuando "fuerzas políticas intransigentes" pueden ser invocadas para permitir un endurecimiento de la posición presentada por el negociador. Pero, como con todas las tácticas de negociación, éstas se deben usar con cuidado y sensibilidad para evitar una disrupción de las negociaciones. En definitiva un negociador será más eficaz si la otra parte cree que el equipo negociador goza del pleno apoyo de los altos dirigentes de su gobierno. Esto sólo ocurrirá si existe comunicación frecuente y extensa entre los agentes negociadores y los funcionarios gubernamentales.

D. EL ROL DE LAS TERCERAS PARTES EN LAS NEGOCIACIONES: ARBITRAJE Y MEDIACION

Hasta ahora hemos tratado sólo casos de negociación bilateral, en donde dos partes negocian directamente. En esta sección introduciremos el papel de las terceras partes, es decir, actores que no participan directamente en la negociación pero que tratan de ayudar a las dos partes a llegar a un acuerdo, aunque las negociaciones siguen siendo de carácter bilateral. Como nos indica Rubin:

" Como en el regateo, la intervención de una tercera parte resulta del interfaz de intereses cooperativos y de intereses conflictivos. Aquí, los instintos competitivos de las partes supuestamente son tan dominantes que las dos partes no quieren (o son incapaces) de llegar a un acuerdo solas; cada una de las partes desea obtener demasiado y ninguna está dispuesta a hacer concesiones, así pues, ocurre un bloqueo conflictivo. A pesar de este bloqueo las dos partes son lo suficientemente cooperativas como para estar dispuestas a invitar a una o varias terceras partes para que participen y ayuden a romper el bloqueo conflictual".⁴⁵

Este análisis sugiere que el papel de una tercera parte es especialmente importante cuando las negociaciones han llegado a un bloqueo y las dos partes necesitan ayuda para resolver sus diferencias. Touval y Zartman indican que la intervención de una tercera parte tiene más impacto cuando las partes se encuentran en un "bloqueo incómodo".⁴⁶

Esta es una situación con la cual las dos partes se sienten incómodas y en donde los acontecimientos parecen conducir a una intensificación del conflicto. La identificación de los momentos en que la intervención de una tercera parte puede ser útil es obviamente un aspecto importante del uso exitoso de esta táctica.

Se ha establecido la distinción entre dos tipos de intervención realizadas por terceras partes: el arbitraje y la mediación. La diferencia esencial entre las dos es que en el caso del arbitraje se le pide a la tercera parte que juzgue y decida la solución del conflicto. En el caso de la mediación, la tercera parte ayuda a las dos partes a ponerse de acuerdo.

El arbitraje puede también ser voluntario u obligatorio. Si es obligatorio, las dos partes aceptan de antemano someterse a la decisión final del árbitro, aún en el caso que ésta vaya en contra de sus preferencias. Este proceso se facilita si el árbitro le pide a cada una de las partes que haga una propuesta razonable para solucionar el conflicto y después escogerá aquella propuesta más razonable. Esto crea un incentivo para que las dos partes moderen sus demandas,

45. Jeffrey Z. Rubin, "Introduction", in Jeffrey Z. Rubin (ed), *Dynamics of Third Party Intervention: Kissinger in the Middle East* (New York: Praeger, 1981), p. 5.

46. Saadia Touval and I. William Zartman, "Introduction: Mediation in Theory", in Saadia Touval and I. William Zarman, (eds), *International Mediation in Theory and Practice* (Boulder, Col.: Westview Press, 1985), p. 16.

porque de esta manera es más probable que el árbitro escoja su propuesta. Por el contrario, si el árbitro propusiese que las dos partes encontraran una solución de término medio, las dos partes tratarían de exagerar sus demandas para ganar una solución más ventajosa. Es por ésto que un arbitraje que intenta una solución de "término medio" entre las partes, puede provocar la proliferación de demandas excesivas y llevar a una solución desbalanceada.

Si el arbitraje es voluntario, la decisión del árbitro es simplemente una recomendación. Aunque esta clase de arbitraje es menos eficaz que una decisión obligatoria, si se reconoce el hecho que un acuerdo que no satisfaga los intereses fundamentales de las partes no será implementado. Pero si la decisión es una que las dos partes aceptan voluntariamente, se crea un compromiso para que ellas implementen el acuerdo. Las ventajas del arbitraje provienen del hecho que la decisión final sobre una solución no queda en las manos de las partes en conflicto. Sin embargo, el hecho que también represente, en cierta forma, una solución impuesta, hace que ésta sea una solución menos satisfactoria que una creada por las partes. Es por esta razón que se ha preferido la participación de terceras partes como mediadores y no como árbitros. Otra estrategia que se ha usado, sobre todo dentro de marcos jurídicos nacionales, es emplear la mediación por un periodo específico, y si ésto fracasa el mediador asume los poderes de árbitro y decide la solución al conflicto. Aunque este caso puede presentar opciones interesantes para las relaciones internacionales, por el momento el papel de las terceras partes es casi siempre el de mediador.

La primera pregunta sobre el uso de un mediador es siempre "¿quién debe mediar?" Tradicionalmente el mediador ha sido una tercera parte neutral aceptable a las dos partes. Obviamente un mediador neutral tiene muchas ventajas, ya que las dos partes pueden confiar en su imparcialidad. Pero hay casos donde un mediador parcial tiene sus ventajas; por ejemplo, si una de las partes tiene que hacer concesiones importantes para llegar a un acuerdo, puede ser útil tener a un mediador que goza de la confianza de ese actor simplemente porque está mejor capacitado que un mediador perfectamente neutral para extraer las concesiones necesarias. El ex-secretario de estado de los EUA, Henry Kissinger, fue un mediador aceptable entre Siria, Egipto e Israel después de la guerra de 1973, aunque se pensaba que era pro-israelí. Este hecho le permitió extraer concesiones de Israel que ningún otro hubiera podido obtener.⁴⁷

47. Roger Fisher, "Playing the Wrong Game", in Jeffrey Z. Rubin (ed) op. cit, p. 97.

Una segunda distinción entre mediadores es aquella que los divide entre mediadores relativamente poderosos y mediadores relativamente débiles. Uno poderoso puede usar sus recursos para promover un acuerdo, prometiendo o amenazando para inducir a las dos partes a llegar a un acuerdo. Por otra parte existe el peligro que esta clase de mediador pueda tratar de influenciar la negociación para que la solución sirva sus propios intereses y no los de las partes en conflicto. Por su parte, un mediador débil necesita tener una reputación lo suficientemente reconocida para que las dos partes lo tomen seriamente; esta reputación puede basarse en una autoridad moral (en el caso del Papa y su mediación del conflicto sobre el canal de Beagle entre Chile y Argentina), sobre una posición política (por ejemplo, el Secretario General de la ONU en su mediación de la guerra Irán-Irak) o sobre una reputación establecida al haber mediado con éxito en el pasado.

Claro está que la clase de mediador neutro o partidario, poderoso o débil afectará la clase de función mediadora de la tercera parte. La función del mediador puede variar considerablemente y tener un papel relativamente modesto (papel adecuado para un mediador débil y neutral) o un papel central en las negociaciones, papel que por lo general sólo puede ser tomado por mediadores poderosos y algunas veces partidarios.

En total hay aproximadamente cinco papeles diferentes que puede tomar un mediador en una negociación:

- 1) El papel de facilitar el proceso: esta clase de mediador trata de crear las condiciones adecuadas para llegar a un acuerdo. El mediador se encarga ante todo de la "atmósfera" de la negociación. Esto incluye las características físicas del lugar de reunión, el horario y el programa, y un buen ambiente para trabajar. Este tipo de mediador también ayuda en la mejoría de comunicación entre las partes; puede por ejemplo, analizar las posiciones de las dos partes para determinar si existe un espacio de negociación. De esta manera ayuda a separar cuestiones negociables de cuestiones no negociables. Si existe un espacio de negociación, puede inclusive ayudar a clarificar sus dimensiones y encontrar alguna solución justa. Si no existe, puede sugerir maneras de crear tal espacio y si ésto no se puede lograr, tratar de terminar las negociaciones con el mínimo de resentimientos.

Este mediador tiene poca influencia sobre las partes y sobre la sustancia del acuerdo; su papel se limita a tratar de mejorar el proceso para que las partes lleguen a un acuerdo y enfrenten sus problemas de la manera más amable posible.

- 2) El mediador como proveedor de facilidades para la convergencia y el compromiso: el papel de este mediador es especialmente adecuado en negociaciones que tienen lugar dentro del marco tradicional de regateo/negociación. Se debe recordar aquí, que un *impasse* surge en este tipo de negociación a raíz la indecisión de cada parte a ser la primera en conceder. Cada parte tratará de mantenerse firme e inflexible para evitar la impresión de debilidad.

El papel del mediador en este caso es facilitar la flexibilidad mutua y simultánea. Este mediador puede empezar con una clarificación de los intereses de las dos partes y de los límites de un acuerdo aceptable (sus MAANes). A fin de vencer el temor entre las partes de ser el primero en conceder, en este caso, el mediador puede arreglar un acuerdo informal para que las dos partes concedan simultáneamente, o al menos asegurar que se responderá favorable e inmediatamente a una concesión. El mediador trata de facilitar un proceso de cambios de posición recíprocos que lleven a una convergencia en las posiciones y asegura que ninguna parte tratará de explotar una concesión o responderá con rigidez a la flexibilidad de la otra. El mediador promueve estilos "suaves" de negociación y trata de eliminar el uso excesivo de compromisos inflexibles.

El papel de este tipo de mediador es entonces el de asegurar que las partes usen los métodos clásicos de regateo de una manera que produzcan acuerdos integrativos y beneficios mutuos, en lugar de tratar de obtener algún beneficio individual a expensas del otro a través de negociaciones predominantemente distributivas.

- 3) El tercer papel del mediador consiste en facilitar el cambio cognoscitivo: en este caso, el mediador trata de inducir a las partes a modificar sus referencias, viendo al problema en una forma innovadora y no necesariamente con un cambio de posiciones a lo largo de la misma dimensión. El objetivo central es, entonces, crear una atmósfera de solución de problemas en la cual se puede realizar la búsqueda creativa de soluciones. El mediador anima a las partes a no tratarse como enemigos, sino como miembros de un grupo que busca una solución. Para lograr ésto, el mediador puede ayudar a las partes a identificar sus verdaderos intereses y a distinguir entre éstos y sus posiciones retóricas. Puede también intentar fomentar la empatía. Debido a que los negociadores por lo general consideran el "cambio de roles" con escepticismo, especialmente porque no quieren divulgar información que pudiera ser explotada por el otro; el

mediador puede entonces en este caso actuar como árbitro neutro. Si el mediador anima a las partes a cambiar sus roles y si puede supervisar este proceso para que no haya problemas de información, entonces el proceso tendrá gran utilidad para que los negociadores clarifiquen sus verdaderas diferencias. Una vez que el asunto se entiende de manera diferente, especialmente cuando se ve desde el punto de vista del otro, entonces las técnicas de resolución de conflictos son más útiles.

- 4) El siguiente papel del mediador es el de "formulador", es decir alguien que ayuda a las partes a crear soluciones nuevas a sus problemas. Como han indicado Touval y Zartman:

"La redefinición de las cuestiones en conflicto, o la definición de una fórmula, es esencial para resolver los conflictos. Las partes requieren frecuentemente de ayuda para encontrar nuevas soluciones, sobre todo si tienen una mala relación entre sí, o para construir una solución con base en elementos del conflicto mismo".⁴⁸

Aquí el mediador puede promover el uso de "*brainstorming*" para encontrar soluciones innovadoras. Se pueden identificar maneras de agregar cuestiones, o de crear paquetes de "*tradeoffs*"; o pueden tomar la ruta inversa y buscar una desagregación o fraccionamiento de las partes del conflicto, para encontrar soluciones no evidentes. En todos estos casos el mediador trata activamente de inventar una fórmula y proponer opciones nuevas que no habían sido consideradas por las partes.

Una variante de este papel es el mediador como autor, de lo que Fisher llama "texto único de negociación".⁴⁹

Esta estrategia fue empleada por el Presidente Carter y el secretario Vance en la mediación entre el Primer Ministro Israelí, Menahem Begin, y el Presidente Egipcio, Anwar el-Sadat, en Camp David en 1978. En este caso, el mediador separa a las partes en toda actividad con la excepción de funciones protocolarias. Después de escuchar por separado a las partes, el mediador redacta un texto y lo somete a cada una de ellas para su crítica: "Es mucho más fácil para una parte hacer la crítica de un texto, que hacer una concesión".⁵⁰

48. Touval and Zartman, op. cit., p. 12.

49. Fisher in Rubin, op. cit., pp. 107-109.

50. Ibid, p. 108.

Es inclusive más fácil hacer una concesión en privado que tener que hacerla abiertamente frente a la otra parte. El mediador escucha la crítica y vuelve a redactar un texto, el mismo que somete a los dos actores para sus comentarios y críticas. Este proceso se prolonga hasta que ambas partes llegan a aprobar el mismo texto.

En el caso del tratado de Camp David, se redactaron 23 textos antes de llegar a un acuerdo. Una vez que un texto ha sido aceptado por los dos lados, ellos pueden reunirse y ratificar el documento final. Este método es generalmente mejor que el proceso normal en el cual cada una de las partes redacta un texto y en donde se busca concesiones para reconciliar a los dos documentos. Una vez que un texto se redacta es más difícil para las partes aceptar una concesión, y es por eso que textos separados tienden a crear rigidez en las negociaciones. Pero si el mediador propone un texto inicial para que las dos partes lo critiquen, entonces el proceso se convierte en un ejercicio de redacción de un texto común que sirva los intereses de las dos partes.

- 5) El mediador, en su papel de "manipulador", requiere capacidad de influencia sobre las partes para introducir sus "recursos de poder": influencia y convencimiento, para afectar la decisión de las partes en la búsqueda de un acuerdo".⁵¹

Este papel sólo puede ser realizado por un mediador poderoso y parcial, que tenga un interés en el resultado de la negociación. En este caso el mediador es un participante activo en las negociaciones. Pero el mediador puede tener una posición especial de control sobre la información, que le permita decidir la secuencia y el momento de hacer concesiones, de las etapas del proceso, y también ejercer una influencia directa para dirigir las negociaciones en una cierta dirección. Finalmente el mediador puede utilizar sus propios recursos haciendo promesas y amenazas para manipular las preferencias de las partes, a fin de crear un espacio de negociación y la posibilidad de un acuerdo. El hecho de que el país mediador cuenta con amplios recursos, implica que las partes creerán en la implementación de promesas o de amenazas hechas por el mediador. Este tipo de papel manipulador fue utilizado por el ex-secretario de estado de los

51. Touval and Zartman, *op. cit.*, p. 12.

EUA, Henry Kissinger, en su famosa diplomacia de "paso a paso" en el Medio Oriente entre 1973 y 1975.⁵²

Resumiendo, hemos señalado los diversos papeles que puede realizar un mediador para ayudar a las partes en conflicto, incluyendo desde papeles relativamente pasivos, como el del facilitador, hasta papeles activos como el del manipulador. En casi todos estos casos una tercera parte es útil para reorientar las negociaciones, de un concepto de "Suma-cero" hacia uno de resolución de problemas. Sin embargo, estos tipos de mediación no han sido lo suficientemente empleados en negociaciones internacionales, pero definitivamente es una opción que deberá ser cada vez más utilizada dentro del sistema internacional interdependiente.

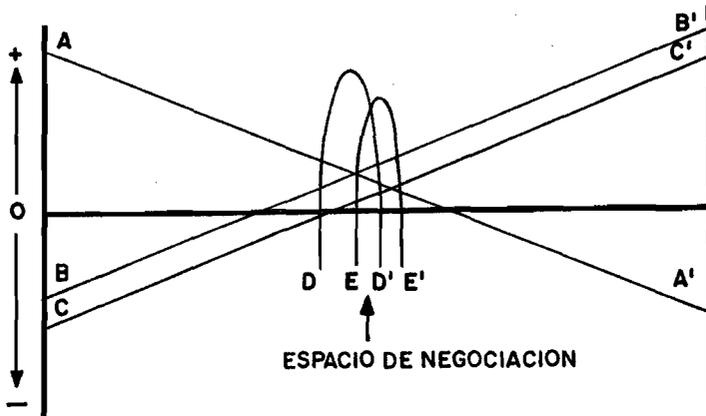
E. NEGOCIACIONES MULTILATERALES

Uno de los aspectos menos desarrollados de la teoría en negociación es el referente a las negociaciones multilaterales, es decir, negociaciones que involucran tres o más actores. Dichas negociaciones alcanzan proporciones mundiales, como es el caso de las realizadas en el seno de Naciones Unidas o son de carácter económico, como las del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT). La negociación multilateral se ha intensificado en las últimas décadas; sin embargo, la teoría no ha observado el mismo nivel de desarrollo, debido, entre otras causas, al alto nivel de complejidad de dichas relaciones. La complejidad, según muchos estudiosos, es la característica que define por excelencia las negociaciones multilaterales, particularmente debido al número creciente de participantes cuyos intereses y necesidades divergen considerablemente y al tratamiento simultáneo de diversos temas. Siendo, como correctamente lo apunta Winham, el objetivo central de dichas negociaciones el manejo de la complejidad.⁵³

52. Para elaboración ulterior de este caso, ver, P. Terrence Hopmann and Daniel Druckman, "Henry Kissinger as Strategist and Tactician in the Middle East Negotiations", in Rubin (ed), *op. cit.* pp. 197-225.

53. Gilbert R. Winham, "Negotiations as a Management Process", *World Politics*, Vol. XXX, No. 1, 1977, pp. 87-114.

Figura 9
MODELO DE NEGOCIACION MULTILATERAL



Eje horizontal: dimensión del asunto.

Eje vertical: ganancias (+) y pérdidas (-) relativas a un no-acuerdo (O)

A-A': curva de preferencia de A.

B-B': curva de preferencia de B.

a: solución preferida de A.

a': solución mínima aceptable para A.

b: solución preferida de B.

b': solución mínima aceptable para B.

E: punto de solución en donde las ganancias relativas a un no-acuerdo son iguales para ambas partes.

Una posible consecuencia de opinión de este tipo, sería el abandono del análisis sistemático de la negociación multilateral, bajo el supuesto de que su alto grado de complejidad no permite la identificación de un proceso común. Sin embargo, en esta sección intentaremos delimitar algunas características sistemáticas de este tipo de negociación, con el propósito de encontrar fórmulas de negociación exitosas.

La primera característica de las negociaciones multilaterales es la dificultad que existe para definir el "espacio de negociación", y lo restringido que éste puede resultar. La figura 9 muestra un modelo de negociación entre cinco actores. Es importante notar que las soluciones preferenciales de las partes pueden ser curvilíneas además de lineales. Sin embargo, se aplica el mismo principio que en el caso bilateral, bajo el supuesto de que el acuerdo debe ser aprobado por

consenso y no por mayoría u otro sistema de votación. Un acuerdo será aceptado únicamente si cae dentro del "espacio" que es percibido por todas las partes como el que les ofrece mayores satisfacciones en relación con sus alternativas en la ausencia de un acuerdo. Podemos observar que el espacio de negociación se reduce considerablemente, ya que el acuerdo debe satisfacer los intereses simultáneos de numerosos actores y no únicamente los de dos participantes.

Si las partes llegan a delimitar las dimensiones del espacio de negociación, se darán cuenta que un acuerdo requiere que las dos partes con las posiciones obtusas (A y C en la figura 9) logren un primer acuerdo; si esto es posible, entonces las partes con posiciones más abiertas encontrarán aceptable el acuerdo. En esta situación la negociación multilateral puede convertirse rápidamente en una negociación bilateral entre A y C, dentro de un espacio de negociación limitado. Las otras tres partes están dispuestas a aceptar cualquier acuerdo alcanzado entre las dos partes con las posiciones más difíciles. Este esquema tiene una mejor aplicación cuando se trata de negociaciones unitemáticas.

La mayoría de los especialistas en la teoría del juego subrayan el papel central que la formación de coaliciones tiene para las negociaciones multilaterales, lo que le da ciertas características similares a las de la negociación bilateral. La figura 9 sugiere la presencia de tres coaliciones naturales, A permanece sola, B y C forman un segundo grupo y, D y E forman una tercera coalición. La formación de coaliciones dependerá de las reglas del proceso de decisión en la negociación misma, especialmente si para llegar a un acuerdo se requiere mayoría o unanimidad de consenso.

Si la decisión se toma por mayoría, los actores tenderán a formar dos coaliciones en un esfuerzo por alcanzar la satisfacción de sus propias metas, en lugar de embarcarse en un proceso de negociación tradicional, donde se buscaría formar una coalición mayoritaria, lo que evita que se tenga que negociar con la otra parte. Los Estados pueden formar lo que Riker denomina "minúsculas coaliciones de ganadores", que buscarán concentrar apoyo suficiente que les garantice el voto, evitando tener que compartir extensamente los beneficios de la victoria.⁵⁴ Esta clase de comportamiento de votación estratégica tiene poco en común con la definición habitual de negociación.

Por otra parte, si un acuerdo debe ser adoptado por unanimidad, entonces la función principal de la formación de coaliciones es la de

54. William H. Riker, *The Theory of Political Coalitions* (New Haven: Yale University Press, 1962).

simplificar el debate. Raiffa argumenta que la tendencia en las negociaciones multilaterales es la formación, generalmente, de dos coaliciones; continuándose las negociaciones en dos fases. Durante la primera, los miembros de cada coalición deberán negociar entre sí para establecer objetivos comunes, para posteriormente pasar a negociar con la otra coalición como se haría en una negociación bilateral.⁵⁵ Esto introduce un importante elemento de complejidad, debido a la interacción entre las dos fases y a la fragilidad de las coaliciones (cuya base representa diversas preferencias). La fragilidad de las coaliciones se expresa en sus cambios de posición, capacidad de reformarse en el curso de la negociación, etc.

Por lo anterior, concluimos que el análisis basado en la teoría del juego con N número de personas, no conduce a la misma clase de soluciones que a las que se llega con dos personas, cuando se basan en el modelo obtenido "*non-zero-sum*" que caracteriza las negociaciones bilaterales.

La complejidad es aun mayor, cuando se observa que en las negociaciones multilaterales internacionales las coaliciones no se limitan al número de dos, como se asume en el sistema de votación manipulada de "el ganador toma todo". Las coaliciones se pueden formar para simplificar las negociaciones, pero no siempre resultan en una negociación entre dos partes/bloques. Por ejemplo, la mayoría de las negociaciones en el seno de la ONU han involucrado por lo general tres coaliciones formadas según criterios ideológicos: 1) el bloque de países capitalistas e industrializados; 2) el bloque socialista y, 3) el grupo de países "No alineados" o Grupo de los 77. En negociaciones globales de este tipo, las demandas mínimas de conformidad ideológica hacen que la formación de sólo dos coaliciones sea muy improbable, aunque esto se modificará como resultado del hecho que el sistema internacional se encuentra en proceso de reestructuración profunda.

Otra característica de la negociación entre más de dos partes o coaliciones y multitemática, es que las líneas de demarcación entre grupos pueden situarse en diferentes puntos según los temas. Tenemos entonces líneas de demarcación que intersectan, en contraste con las líneas de división reforzantes, que caracterizan las negociaciones bilaterales. En una negociación en donde hay dos o más temas, los participantes pueden encontrar que la división entre ellos varía dependiendo de la naturaleza del tema en cuestión. Por ejemplo, en

55. Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiations* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982) pp. 273-274.

varias negociaciones globales, los argumentos de seguridad han resultado en divisiones Este/Oeste, mientras que en negociaciones económicas la división tiende a ser Norte/Sur.

La distinción entre líneas de división reforzantes y líneas de división que intersectan caracteriza la multipolaridad en oposición a la bilateralidad.⁵⁶ La existencia de líneas de división reforzante, agudiza los conflictos y los aproxima a una solución de "suma-cero" ("*zero-sum-game*"), particularmente a nivel psicológico. Por lo que el modelo tradicional de negociación se vuelve relativamente aplicable, al poner de relieve la necesidad de hacer concesiones mutuas sobre la misma línea de conflicto. Contrariamente, las líneas de división que intersectan aumentan la complejidad, ya que los actores comprenden la existencia de temas que harán de su aliado su enemigo, y viceversa. Los conflictos tienden a disminuir como resultado de la toma de conciencia de que existen intereses cooperativos entre las partes.⁵⁷ Consideraciones de este tipo tienen una ingerencia directa en la dinámica de la negociación.

Primero, este elemento de intereses cooperativos compartidos, al cortar las líneas de división, facilita una negociación integrativa en vez de una negociación distributiva.⁵⁸ Esto nos permite suponer que las negociaciones tenderían a caracterizarse por esfuerzos para solucionar problemas conjuntamente y no por conflictos abiertos de intereses. Por ejemplo, en las negociaciones sobre Derecho del Mar varios participantes compartían intereses comunes, lo que modificó la conformación tradicional de grupos. La consecuencia fue que los negociadores tendieron a adoptar un método de negociación de solución de problemas y no uno distributivo, sobre todo porque los diferentes intereses proporcionaron un marco para la construcción de acuerdos en "paquete".⁵⁹

Segundo, las coaliciones, aun informales, pueden ser utilizadas estratégicamente por una de las partes A con el propósito de hacer que B (con quien tiene intereses comunes) sea el "portavoz" con aquellas partes con quienes A no tiene relaciones estrechas. Si entre estas dos partes existe una relación conflictual, la negociación entre

-
56. Robert A. Dahl, "Some Explanations" in Robert A. Dahl (ed) *Political Opposition in Western Democracies* (New Haven: Yale University Press, 1966), p. 369.
57. Karl W. Deutsch and J. David Singer, "Multipolar Power Systems and International Stability", *World Politics*, Vol. 16 (1964), pp. 390-406.
58. Walton and McKersie, op. cit., pp. 4-5.
59. James K. Sebenius, *Negotiating the Law of the Sea* (Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1984), pp. 69-70.

ellos se atenuará por los límites comunes que comparten con una tercera parte. De esta manera, por ejemplo, las negociaciones de paz entre Vietnam y los EUA estuvieron influenciadas por el interés común, entre la URSS y los EUA, por llegar a un acuerdo sobre armas nucleares estratégicas. Esto permitió a los EUA usar su interés común con los Soviéticos, para convencerlos de presionar a sus aliados vietnamitas por llegar a un acuerdo con los americanos. Aunque los EUA y Vietnam del Norte tenían pocos intereses comunes, el hecho que la tercera parte compartiera intereses con ambos facilitó su papel de "mensajera" en las negociaciones.

Tercero, el complejo sistema de traslape de intereses y coaliciones puede mejorar las probabilidades de un "*tradeoff*" en comparación con las probabilidades en una negociación bilateral. Esto es especialmente importante en negociaciones donde se puede crear un sistema multipartidista de *tradeoffs* denominado "trueque circular" por Touval y Rubin. En este caso "si la parte A desea obtener algo de B, y si B puede obtener compensación de C, y C puede a su vez beneficiarse de una acción de D siendo finalmente D compensado por A, se realiza un "trueque circular".⁶⁰ Este proceso es ejemplificado por los autores con el siguiente caso. Los franceses lograron términos más favorables de los comunistas vietnamitas, durante las negociaciones de 1954 en Ginebra, a cambio del rechazo francés a la Comunidad de Defensa Europea y una compensación para la Unión Soviética en Europa a cambio de concesiones vietnamitas en el sudeste asiático. Supuestamente las concesiones hechas por Vietnam del Norte fueron compensadas por garantías soviéticas de ayuda.

Estas hipótesis sugieren que, a pesar del alto nivel de complejidad en las negociaciones internacionales, si existen técnicas y tácticas que mejoran el acceso a un acuerdo. El hecho de que estas negociaciones están determinadas por intereses traslapados y convergentes, presupone que un conflicto será menos intenso y que, por ende, da cabida a fórmulas de solución integrativas, siempre y cuando estas fórmulas puedan ser encontradas dentro de la complejidad de las negociaciones. Por lo tanto, el proceso de descubrimiento es parte esencial de la negociación multilateral.

Un aspecto crítico de la negociación multilateral, es el proceso mediante el cual las partes buscan fórmulas que podrían conducir a una solución integrativa del problema. Los temas negociados en foros

60. Saadia Touval and Jeffrey Z. Rubin, "Multilateral Negotiation: an Analytical Approach", (Cambridge, Mass.: Harvard Law School, Program on Negotiation, Working Paper Series 87-5, Julio 1987), p. 18.

internacionales requieren, por lo general, soluciones integrativas, en contraposición a la situación que se presenta en una negociación bilateral. Los negociadores tenderán a resolver el problema de manera conjunta, más que entrar en un conflicto de intereses. Es por esto que modelos de solución de conflictos, como el de Fisher y Ury, que tienen una clara relevancia para la negociación bilateral, podrían ser aun más aprovechados para las negociaciones multilaterales. Mientras que el modelo tradicional de negociación de concesiones mutuas que conducen a una convergencia, que no es muy satisfactorio cuando se aplica en bilaterales, lo es menos aun para hacer frente a la complejidad de una negociación multilateral.

Por lo tanto, uno de los métodos más eficientes para superar la complejidad inherente a posiciones múltiples consiste en examinar los intereses de las partes cuyo consentimiento es indispensable para que la fórmula encontrada incluya sus intereses esenciales y los beneficios del acuerdo sean percibidos como mejores que el costo que reclama asegurarlos. Zartman y Berman dicen al respecto, una "fórmula o marco de principios le da coherencia y estructura a un acuerdo sobre detalles, facilita la búsqueda de soluciones y de sus componentes, ayuda a crear una imagen positiva y creativa de las negociaciones y no de una apariencia de concesión y compromiso".⁶¹ Desafortunadamente estas fórmulas no surgen de la nada, son el resultado de un proceso que se inicia con el diagnóstico de las causas básicas del problema, la búsqueda de múltiples soluciones potenciales, hasta desembocar en una solución mutuamente satisfactoria. En este proceso de búsqueda y descubrimiento, la dinámica de interacción del grupo es particularmente importante. Algunos de los diferentes aspectos de la dinámica de grupo que pueden afectar el proceso son:

- La creación de grupos "participantes" ("*in-groups*") y "espectadores" ("*out-groups*").
- El esquema de interacciones sociométricas, particularmente los límites de comunicación que se desarrollan entre los participantes.
- La interacción entre los canales informales de comunicación y las estructuras formales de negociación.
- La modificación por parte de los diversos grupos de las definiciones de la situación o incluso de las fórmulas acordadas por consenso de sobre cómo manejar el problema.
- Desarrollo de un liderazgo, ya sea afectivo o direccional.

61. Zartman and Berman, op. cit., p. 93.

De entre estos factores, el liderazgo de grupo parece ser particularmente significativo, ya que sin liderazgo efectivo el grupo puede empantanarse con la complejidad de los problemas y la multiplicidad de intereses a reconciliar. Se debe encontrar una fórmula que simultáneamente englobe los intereses y localice el espacio dentro del cual los intereses de las diferentes partes puedan ser satisfechos o mejorados. Aunque ésta podría surgir de la cacofonía de interacción de los grupos, es más factible que se dé si una fórmula es definida clara y brevemente por un líder respetado. El liderazgo de grupo es rara vez relevante en negociaciones bilaterales, ya que ambas partes son nominalmente simétricas. En cambio en un contexto de grupos, el liderazgo puede ser el factor decisivo para mitigar la complejidad y confusión de las negociaciones.

La bibliografía sobre la dinámica de pequeños grupos ha identificado dos estilos de liderazgo que pueden ser significativos para las negociaciones multilaterales: líder afectivo y líder instrumental o amonestador.⁶²

El primero, o líder afectivo, es el cual, haciendo uso de símbolos emocionales, trata de inspirar, animar e incluso amedrentar a los participantes con el propósito de incentivarlos a llegar a un acuerdo. Para hacer avanzar las negociaciones, el líder afectivo, más que enfocar los términos del acuerdo mismo, dramatiza los posibles beneficios y los peligros de un no-acuerdo. Este líder busca reforzar la determinación por llegar a un acuerdo y promover la fórmula cuando ésta se define.

En contrapartida, un líder instrumental o amonestador tiende a ser racional y eficiente, e intentará establecer un proceso ordenado de diagnóstico y búsqueda. Puede intentar descubrir los intereses fundamentales de las partes e identificar el espacio de negociación existente. Una vez encontrada una solución potencial, buscará persuadir a las partes renuentes mostrándoles que el acuerdo está basado sobre una fórmula que satisface mejor sus intereses que un estancamiento o un fracaso en las negociaciones. El líder debe tener aptitudes analíticas para lograr concebir una fórmula convincente; su papel no consiste en imponer su fórmula sino en escuchar a las partes, entender sus intereses a fin de poder descifrar el área en donde éstos convergen, para posteriormente articular una fórmula que reconcilie los intereses en conflicto y mejore los beneficios comunes. Una función especial del líder puede ser la identificación de "metas a un

62. Sidney Verba, *Small Groups and Political Behavior: A Study of Leadership*, (Princeton, N.J.: Princeton University Press), Capítulos V-VII.

nivel superior" que van más allá de los conflictos existentes, con el fin de convencer a los participantes de que con estas metas sí pueden superar las diferencias. Psicólogos sociales han insistido que estas metas pueden solventar diferencias de grupo, promoviendo la cooperación necesaria para lograr mejores resultados mutuamente benéficos.⁶³ Un líder puede facilitar el proceso con la preparación de un "texto único de negociación". Un texto, al ser propuesto por el líder, puede reducir la complejidad inherente a las negociaciones internacionales.

La importancia del líder y la legitimidad que le confieren los demás, surge como consecuencia de varios factores, tales como los recursos de los que dispone el país que el líder representa, su personalidad y capacidad intelectual, la percepción general que se tenga de su justicia y neutralidad y/o por la función que desempeña, i. e. Secretario General de Naciones Unidas.

El líder puede influenciar el proceso mediante diversos medios a su disposición, que incluyen la manipulación de los recursos a su alcance, la articulación de solución en base a un análisis metódico del problema, la creación de una atmósfera eficiente y constructiva, etc. Resumiendo, existen muchas y diversas clases de líderes y éstos se definen durante la negociación. A pesar de esta variedad de perfiles de líder, el surgimiento de un líder efectivo que puede desarrollar un paquete de "suma positiva" sobre una base de intereses en conflicto, puede mejorar dramáticamente las probabilidades de éxito.

Podemos concluir con algunas sugerencias prácticas sobre cómo mejorar el proceso de la negociación multilateral.

Primero, es importante que los negociadores acepten la incertidumbre y complejidad inherentes a una negociación multilateral, como un aspecto que no se puede evitar y que uno tiene que aprender a trabajar con la complejidad.

Segundo, la complejidad puede ser simplificada de las siguientes maneras:

- a) Mediante la formación de alianzas o coaliciones entre partes que comparten posiciones, con lo que se reduce, en efecto, el número de actores. Al mismo tiempo el negociador debe ser flexible respecto a modificaciones de alianzas, resultado de un cambio en las condiciones dadas.

63. Véase la evidencia de esto en el caso llamado "Robbers' Cave Experiments" por Muzafer y Carolyn W. Sherif, *Groups in Harmony and Tension*, (New York: Harper Brothers, 1953).

- b) Es necesario aceptar que una agenda acordada es esencial para avanzar, pero que al mismo tiempo una sola agenda no puede contener todos los intereses posibles. Es importante apoyar al líder que surja en un grupo y que trata de desarrollar una agenda factible para las negociaciones.
- c) El grupo debe identificar al/los líderes capaces de proponer fórmulas y redactar textos únicos para un posible acuerdo. Si es posible, estas fórmulas deben basarse en principios y normas universales (como principios legales o soluciones técnicas), ya que éstas producen menos confusión y desacuerdo, que soluciones que parecen basarse en los intereses divergentes de las partes.

Tercero, el negociador deberá re/conocer que un enfoque de solución de problemas y no de regateo es particularmente importante en negociaciones multilaterales. El regateo, a pesar de sus limitaciones, puede funcionar en algunos casos, cuando las diferencias entre dos partes pueden reducirse a "dividiendo la diferencia". En cambio en una negociación multilateral, es necesario "inventar" soluciones que produzcan beneficios para todos y no una victoria para una sola parte. Es muy importante recordar que un acuerdo con el cual todos obtienen beneficios será siempre más efectivo y perdurable, que uno basado en los intereses de unas cuantas partes. Si los intereses de una de las partes se ven satisfechos con el acuerdo, es en su interés propio aplicarlo e implementarlo. Por lo tanto, dentro de una perspectiva a largo plazo, es preferible aceptar un acuerdo menos ambicioso, pero que al ser efectivamente aplicado, satisfará mejor los intereses básicos de las partes.

En conclusión, para que las negociaciones multilaterales sean exitosas, es de suma importancia identificar y promover intereses conjuntos a lo largo del proceso de negociación, para facilitar el logro de acuerdos que al satisfacer al conjunto de participantes puedan ser aplicados, implementados y duraderos. La creatividad y flexibilidad del negociador son elementos esenciales en este proceso; el negociador no es un comprador regateando en un bazar, sino alguien capaz de encontrar soluciones innovadoras a problemas globales. Si este enfoque se aplicase con mayor frecuencia a la negociación internacional multilateral, ésta obtendría un papel preponderante en la solución de los múltiples y complejos problemas que aquejan a la humanidad.

