



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS
Y SOCIALES

41
2-y

"ELEMENTOS TEORICO-METODOLOGICOS DE LA NEGOCIACION
INTERNACIONAL"

TESIS

Que para obtener el titulo de:

LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A:

JUAN JOSE SALDAÑA GARCIA

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION	i
I. LA NEGOCIACION INTERNACIONAL	1
1.1. El proceso histórico de la negociación internacional. Consideraciones fundamentales.	1
1.2. La conceptualización teórica de la negocia- ción internacional.	5
1.2.1. Su trayectoria.	6
1.2.2. El proceso de transformación.	10
Notas del capítulo.	16
2. ASPECTOS TEORICOS DE LA NEGOCIACION INTERNACIONAL CONTEMPORANEA	18
2.1. El concepto de negociación internacional.	18
2.2. Los protagonistas.	21
2.2.1. El Estado.	21
2.2.2. Los organismos internacionales.	25
2.2.3. Las empresas transnacionales.	29
2.3. Elementos teóricos.	31
Notas del capítulo.	41
3. EL PROCESO	44
3.1. Factores que determinan la negociación.	45

3.1. Factores que determinan la negociación.	45
3.2. La preparación.	47
3.2.1. El negociador.	50
3.2.2. Equipo de preparación y equipo negociador.	52
3.2.3. Estrategias y tácticas.	55
3.3. El escenario.	57
3.4. El debate.	59
3.5. Evaluación de la negociación.	61
Notas del capítulo.	65
A MANERA DE CONCLUSIONES	67
ANEXOS	73
BIBLIO-HEMEROGRAFIA	83

"El aprender a través de la experiencia es un proceso empírico lento y que jamás puede conducir a un conocimiento amplio de un tema. De hecho, la experiencia individual puede darnos una capacidad idónea para negociar, pero nunca puede ofrecernos conciencia plena de la amplia gama de posibilidades que se hallan presentes en una negociación"

Gerard Nieremberg. *El arte de la negociación.*

INTRODUCCION

La actividad negociadora se encuentra presente en las relaciones humanas, proyectándose desde el nivel de las relaciones interpersonales hasta las relaciones entre Estados y otros protagonistas de las relaciones internacionales, pasando por una amplia variedad de actores nacionales.

Nuestro estudio aborda únicamente las negociaciones internacionales, que han sido visualizadas como un medio de relación entre los países, organismos internacionales y, en un plano con características peculiares, las empresas transnacionales, para solucionar situaciones en las que prevalezca el elemento antagónico, o como un instrumento a través del cual se pretende establecer una relación cuando esté presente el elemento sinérgico.

Históricamente, la negociación internacional se ha utilizado donde existen relaciones interactivas entre los protagonistas internacionales. De aquí que podamos decir que la negociación internacional no es un fin en sí misma, sino un vehículo importante para la conducción de las relaciones con el exterior.

Pero, mientras que a lo largo de la historia simplemente se ha echado a andar este vehículo, sin conocer la maquinaria y la articulación de los engranes que lo componen, no es hasta fecha relativamente reciente, que los protagonistas internacionales y el actor en la aplicación directa dentro del proceso de la negociación -esto es, el negociador-, se han preocupado por conocer cómo se encuentra constituido este instrumento.

Esto representa grandes diferencias entre aquéllos protagonistas que han logrado construir y articular una teoría de la negociación internacional, respecto a otros que no lo han hecho así. Las desigualdades, entonces, en una mesa de

negociaciones se acentúan ya que se sobrepasa el fenómeno de enfrentamiento de poderes, toda vez que se suma a la determinación del poder, el conocimiento teórico de la negociación. Así, el poder depende directamente -y aclaramos, no únicamente- del grado de teorización de la materia y de la aplicación de estos elementos teóricos en la práctica negociadora; también de los ensayos en escenarios ficticios para capacitar a aquéllos que posteriormente conducirán las relaciones con el exterior.

Nuestro interés, y el motivo de la elaboración de este trabajo, se centra en que, siendo las relaciones internacionales relaciones de poder, nos preocupa que los países subdesarrollados -y en el caso que nos ocupa, México- no hayan profundizado en el estudio teórico de la negociación internacional, perdiendo por esto y entre otras muchas razones, posiciones en una mesa de negociaciones. Este conocimiento pareciera ser que está reservado hasta ahora únicamente a los países del llamado "Primer Mundo".

Así es. Las negociaciones internacionales se vuelven cada vez más desiguales. Ya no encontramos solamente las desigualdades de poder, las diferencias económicas, técnicas e informativas, etcétera, sino una desigualdad en el conocimiento del proceso negociador y en su manejo. En esta época de cambios profundos, de reestructuración global de las relaciones políticas internacionales, es imperante que nos hagamos de más elementos para negociar con aquéllos que nos interesa hacerlo.

Nuestra inquietud se acrecentó en un curso sobre negociaciones internacionales llevado a cabo en mayo de 1990, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, y coordinado por el Centro de Relaciones Internacionales. En las diferentes sesiones, los ponentes, siendo en su mayoría negociadores mexicanos, mostraron que la ejecución de sus negociaciones era llevada a cabo más por elementos empíricos que teóricos. Su teorización se refería a las reflexiones de experiencias propias tanto como

de otros negociadores -situación que les permitiría definir estrategias y tácticas, por ejemplo-, y en muy pocos casos a la lectura de alguna literatura que hiciera mención a la negociación, tocando someramente el conocimiento y el manejo de aspectos que consideramos de vital importancia para el desarrollo del proceso negociador. Al cuestionarles la importancia de incentivar la investigación de los elementos teóricos en el país, todos coincidieron en señalar la trascendencia de retomarlos o desarrollarlos para la enseñanza y capacitación del negociador mexicano.

Pudimos distinguir que el concepto de negociación internacional empleado habitualmente no es el mismo que intentamos analizar en esta tesis, su percepción es meramente el de una negociación técnica. Esto es que en México no se tiene una preparación teórica completa de la negociación internacional. Su preparación corresponde al área que, en casos determinados, representa en una negociación. Esto presenta una ambivalencia: cuando se negocia con la contraparte se corre el riesgo de que se trate de un negociador que no tenga experiencia ni escuela; que ocurra una negociación "técnica", en la que ambos presenten serias dificultades para alcanzar y definir los términos del acuerdo, resultando cualquiera de los dos o incluso ambos, dañados en la satisfacción de sus intereses; o, por el contrario, que sí tenga experiencia y escuela, de donde la posibilidad de alcanzar una mejor posición, ante un rival preparado y peligroso, se vea deteriorada.

La preparación técnica y la preparación teórica no son excluyentes, por el contrario, son complementarias para optimizar el nivel de negociación.

Así pues, considerando los elementos anteriores, iniciamos una investigación que retomase algunos de los aspectos teóricos de la negociación internacional. Algunas de las consideraciones que tuvimos durante la elaboración del trabajo fueron los siguientes:

1) Comprobar que la negociación internacional en nuestro país se presenta en un marco carente de una escuela de negociación internacional, siendo así llevada únicamente mediante el conocimiento empírico.

2) Una percepción bastante difundida de la negociación internacional se refiere a la negociación empresarial transnacional. Esta tiene características determinadas completamente diferentes a las negociaciones llevadas a cabo por organismos internacionales y Estados. Aún así, debido a la expansión de las compañías en el mundo, al fenómeno de transnacionalización de capital y al poder económico que representan, el impacto que alcanzan a través de diversos mecanismos en las relaciones políticas internacionales, es asombroso. Por ello, y siendo un protagonista activo de las negociaciones internacionales, incluimos en la tesis un apartado para su análisis, pese a que la idea de negociación internacional podría sugerir, únicamente, la negociación entre Estados, idea que no compartimos y que justificaremos en el trabajo.

3) Un sondeo preliminar nos indicó que la elaboración de la tesis conllevaba el análisis de otras teorías de las relaciones internacionales. Así pues, únicamente rescatamos y articulamos algunos elementos de estas que consideramos importantes, pero ni con mucho elaboramos un análisis profundo de las mismas, toda vez que lo que pretendimos fue definir la relación y el impacto que tenían con la teoría de la negociación internacional.

4) El análisis de los elementos teóricos evidenció que no eran en su totalidad aplicables al caso mexicano. Así pues, un límite que nos fijamos fue mostrar lo que se había realizado en otros países -insistimos, un análisis subjetivo-, reservándonos para mejor oportunidad el desarrollo y adecuación de los mismos a nuestro país.

5) Dado que el estudio se basó, principalmente, en biblio-hemerografía extranjera, las concepciones teóricas rescatadas corresponden a estructuras distintas a la nuestra. Si

bien una gran cantidad de considerandos son aplicables al caso mexicano, lo que pretendimos fue despertar la inquietud por el desarrollo de un estilo de negociación internacional propio, que capacite a nuestros emisarios para su práctica en el exterior.

6) Pensamos que este trabajo es susceptible de ser estudiado para su aplicación directa en casos concretos, de manera tal que se conjugue teoría y realidad. Sólo así sabremos que tanta validez tiene.

Este trabajo, creemos, encontró suficientes bases en qué apoyarse. Si bien en un principio la utilización de material biblio-hemerográfico estuvo reducido al recopilado por un grupo de académicos que se han adentrado, con una visión innovadora, en el estudio de este árido tema en nuestro país, con el método que seguimos las publicaciones se incrementaron, brindando así una mayor gama de elementos, que conjugados conforman el cuerpo de este trabajo.

En el caso de los autores y de las instituciones donde se desarrolla la teoría de la negociación, encontramos tres tendencias: una de ellas se refiere al desarrollo y aplicación de la teoría desde una visión empresarial, directiva, gerencial. En este caso existe una amplia cantidad de textos para vendedores, hombres de negocios, ejecutivos, abogados, etcétera. Su visión es parcial y de ella retomamos un elemento concreto, el caso de algunas tácticas. Otra tendencia se refiere al desarrollo de la teoría desde una visión de relación empresarial-sindical. Esta primordialmente busca solucionar las diferencias en el acuerdo colectivo. Los elementos teóricos, en esta tendencia, son más complejos y tienen una mayor vinculación con nuestro estudio. Por último, detectamos aquellas publicaciones que buscan dirimir conflictos internacionales o propiciar el acercamiento y cooperación de los protagonistas internacionales. Estos materiales, muchos de ellos publicadas por instituciones extranjeras y por academias internacionales, retoman elementos de las dos anteriores y desarrollan un marco teórico

muy complejo, justificándolo con la descripción y explicación de casos de negociación internacional concretos.

Un aspecto importante se refiere a que existe una suerte de tergiversación en los conceptos de resolución de conflictos y negociación internacional, al ser entendidos como sinónimos. Todo lo contrario, las características particulares de ambos conceptos las asentamos en la tesis. Un amplio espectro de la información consultada se vinculaba directamente con la teoría de resolución de conflictos, desarrollando complejos modelos matemático-cuantitativos, particulares de la escuela conductista y de difícil aplicación en la negociación internacional, salvo los casos que explicamos en el capítulo uno.

La estructura del trabajo quedó dividida en tres capítulos y un apartado de conclusiones. El primer capítulo, *La negociación internacional*, está enfocado hacia la consideración de antecedentes históricos y el análisis cronológico de las fases de desarrollo de los elementos teóricos. Primordialmente pretendimos señalar que la negociación internacional se presenta desde épocas remotas, y que, por el contrario, el desarrollo de algunas consideraciones de carácter teórico se iniciaron sólo hasta el siglo XVI. Así, queda suspendido en el tiempo un lapso de varias centenas de años en que la negociación internacional se dió sin ningún marco teórico-conceptual que formase al negociador. Como señalabamos anteriormente, en la actualidad seguimos con esta limitación. Destacamos, asimismo, la evolución de teorías que convergen y forman pilares importantes de apoyo para la teoría de la negociación internacional, señalando los elementos que fueron susceptibles de ser retomados según nuestro análisis.

El segundo capítulo, *Aspectos teóricos de la negociación internacional contemporánea*, tiene su razón de existir en una característica definida. Fue concebido por nosotros en base al análisis y conjunción de elementos dispersos, destacando el

marco bajo el cual se presentan las negociaciones internacionales en la actualidad. Para ello buscamos definir aquellos elementos que resultasen aplicables a la época actual, que respondiesen a las necesidades contemporáneas. Nuestro interés primordial fue demostrar que existe un procedimiento teórico-metodológico, relacionado intrínsecamente con el tercer capítulo, para llevar a cabo una negociación internacional.

El tercer y último capítulo, **El proceso**, versa sobre la metodología necesaria -y sugerimos, adecuada- para dar inicio a una negociación. El principal motivo de haber incluido este capítulo es formar un procedimiento definido y aplicable al proceso. Pretendimos resaltar la fase de preparación, toda vez que determinará el éxito o fracaso de la negociación. Dentro de esta línea destacamos también la trascendencia de formar un equipo de preparación de manera que, durante el debate, la negociación estuviese caracterizada por un desempeño profesional del negociador y del equipo negociador, cubriendo la mayor cantidad de aristas susceptibles de ser utilizadas por la parte o la contraparte para atacar o contraatacar. El procedimiento sistemático de los puntos señalados será lo que nos ofrezca una mayor posibilidad de éxito.

Por último, el apartado **A manera de conclusiones**, además de las características propias que lo distinguen, tiene una gran importancia al vincular por medio de una entrevista la experiencia de un negociador profesional con nuestra hipótesis central de manera que la comprobásemos. Conocimos así el peculiar concepto de conocimiento, por parte del negociador, de los elementos teóricos que componen el proceso negociador, y el destacar la trascendencia de desarrollar una escuela negociadora mexicana.

1. LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

1.1. El proceso histórico de la negociación internacional. Consideraciones fundamentales.

Sin pretender elaborar un estudio meramente histórico, consideramos importante mencionar algunas de los aspectos que dieron forma a los elementos teóricos de la negociación internacional. Para ello, una importante semblanza la encontramos en la obra de Harold Nicolson intitulada *La diplomacia*.

Los antecedentes se remontan a las *poleis* griegas, mismas que "desde el siglo VI en adelante adoptaron la costumbre de elegir como embajadores a los oradores más elocuentes" (1). Su interés era tener un representante en las ciudades extranjeras.

En gran medida esta práctica la recuperaron los romanos, aún cuando no depuraron el arte de la negociación. Sin embargo con el derecho romano se le dió una gran validez a los contratos y a los tratados, instrumentos que aglutinan los resultados de la negociación.

Fue hasta las últimas etapas del Imperio Romano cuando surgió la necesidad de desarrollar el arte de la negociación. Así,

"[fueron] los emperadores bizantinos [quienes] ejercieron ese arte con ingenio consumado. Idearon tres métodos principales. Consistía el primero en debilitar a los bárbaros fomentando la rivalidad entre ellos. El segundo consistía en comprar la amistad de las tribus y pueblos fronterizos mediante subsidios y halagos. Y el tercero en convertir a los paganos a la fe cristiana...Métodos similares se adoptaron en una etapa posterior de la historia bizantina..." (2)

Para realizar esos métodos fue necesario que los enviados del Imperio tuviesen una serie de cualidades para poder llevar a cabo su empresa. Ejemplo de ellas fueron las facultades de observación ejercitadas, una larga experiencia y el sano juicio.

Vemos así que, aunque primitivamente, se desarrollaron estrategias y tácticas para la negociación entre entidades políticas diferentes. Estas respondían a la necesidad de contar con mayores elementos que permitieran un mejor resultado en las negociaciones del Imperio. Por lo tanto, según lo señalado, podemos observar una estrategia enfocada a la política de poder, aplicándola con el fin de elaborar un escenario que propiciara el control de la negociación.

Poco a poco se fue depurando el estilo de negociar, siempre de acuerdo a la época. Con ello se empezó a forjar la personalidad del diplomático, ideal perseguido por los negociadores (3).

El proceso de "depuración" de la negociación internacional, señala Nicolson, fue lento. En los siglos XV a XVIII hubo una gran cantidad de concepciones respecto al significado de la diplomacia, a la labor del diplomático, y en lo que a nosotros atañe, la concepción de diplomacia como sinónimo de negociación internacional, situación que prevalece hasta nuestros días, pero que ya no es absoluta.

Toda esta problemática se desarrolló conforme se fueron estructurando los Estados-nación en la Edad Media, y de acuerdo a como las relaciones sociales y políticas entre los nacientes Estados iban adquiriendo una mayor solidez, situación por la cual los lazos diplomáticos se estrecharon.

Finalizando esta etapa de desorden en las concepciones de la diplomacia, Nicolson señala que en 1815, en el Congreso de Aquisgrán, se establecieron los servicios diplomáticos, quedando reconocidos "...como una rama especial del servicio público de cada país." (4)

A finales del siglo XIX, principios del XX, se desarrolló la llamada "nueva diplomacia". Se considera democrática por la participación del gabinete en su conjunto, de manera tal que el diplomático representa a los intereses democráticos de

la nación, y que no solamente se encuentra indentificada con la persona del monarca reinante, actividad conocida como "vieja diplomacia".

Pero no fueron solamente las tendencias democráticas de las naciones las que influyeron en el proceso de cambio de la diplomacia, aspectos de tipo internacional y tecnológico influyeron notablemente en la transformación de la negociación internacional y en sus métodos. Al respecto:

"[fueron] tres factores especiales [los] que ejercieron un efecto específico sobre los métodos y la teoría de la negociación internacional. Estos tres factores fueron: primero, un creciente sentido de la comunidad de las naciones; segundo, una creciente apreciación de la importancia de la opinión pública, y tercero, el rápido progreso de las comunicaciones." (5)

En ese sentido es muy claro que con la Sociedad de Naciones, se cambió la concepción de los derechos nacionales exclusivos, a la idea de los intereses internacionales comunes (6), proceso que fue desarrollándose desde el siglo XIX. Con la creación de este organismo internacional, además, la teoría diplomática dejó de ser eminentemente europea, adquiriendo rasgos de los países no europeos pertenecientes a la Liga.

En cuanto a la opinión pública y su influencia en la teoría diplomática de principios de siglo, basta con citar a Canning quién consideraba que "la opinión pública era el poder más tremendo que quizá haya sido jamás puesto en acción en la historia del género humano." (7)

Por último el desarrollo de las comunicaciones también ejerció su influencia en la negociación internacional. Así,

"La máquina de vapor, el telégrafo, el aeroplano y el teléfono han contribuido mucho a modificar las prácticas de la vieja diplomacia. En los siglos XVII y XVIII se mandaba a un embajador con instrucciones generales que habría de seguir y los

principales objetivos que debía esforzarse por conseguir...Hoy un embajador, si duda lo más mínimo acerca del menor detalle de su actuación, puede telefonar a su ministerio en pocos minutos..." (8)

Si Nicolson señala los cambios que para el negociador implican los avances tecnológicos, refiriéndose a los logrados en 1939,

"...las cualidades de iniciativa personal, energía y responsabilidad se ven menos sometidas a dura prueba en la nueva diplomacia que en la vieja." (9)

es evidente que para 1990 los cambios se han presentado a un ritmo más acelerado y son proporcionalmente mayores a los de la década de los treinta. Por lo tanto se han desplazado algunas de las cualidades del negociador, dando lugar a otras en la actualidad. (10)

El escenario internacional existente a partir de la segunda posguerra motivó los estudios teóricos sobre la negociación internacional y se consolidó el análisis teórico de las relaciones internacionales, entre otros, el de la resolución de conflictos. Los elementos que propiciaron la reflexión y el desarrollo teórico de la materia, fueron, a saber: la inquietud en la escuela norteamericana de que la confrontación armada con el Este se precipitase. El desarrollo armamentista de la época, y con ello, el terror suscitado por el riesgo de una hecatombe nuclear, impulsó el afán por resolver conflictos de los cuáles ninguna potencia saldría vencedora; por el deseo de que la Guerra Fría no se tornase "caliente", en un campo de batalla donde las armas convencionales quedarían desechadas; por la creación de la Organización de Naciones Unidas, fungiendo como instrumento para la solución pacífica de controversias, y por la creación de organismos especializados, situación que establecería un creciente sentido de comunidad internacional y de cooperación; por el reconocimiento de los

diferentes protagonistas en las relaciones internacionales; y, por los avances tecnológicos.

De manera creciente, el interés por la concertación a nivel bilateral y multilateral, de manera directa o a través de organismos internacionales, fue palpándose claramente. Así, los estudios teóricos se dinamizaron. Los modelos de negociación internacional se fueron desarrollando de manera más sistemática en este periodo, dándole una importancia significativa en los países de Europa Occidental y, como señalábamos, en los Estados Unidos.

La teorización de la negociación internacional se ha transformado notablemente desde que Nicolson publicara su obra. En la actualidad estos elementos son muy compleja y se refieren a una negociación no exclusivamente diplomática, ya que entre algunos de los autores se señala que son también otros los actores de la negociación internacional y muy variados los temas a negociar, así pretende responder a las necesidades de la época.

1.2. La conceptualización teórica de la negociación internacional.

Los elementos teóricos de la negociación internacional han cambiado de acuerdo a la época. Mientras que en la antigüedad -y en algunos casos, también en la actualidad- la negociación era considerada como un instrumento que, sin recurrir al uso de la fuerza, permitía, con elementos de carácter agresivo, obtener la satisfacción de intereses de las entidades políticas contendientes, en la Edad Media surge un actitud negociadora más cooperativa. Esta pretendía conciliar los intereses en las negociaciones sinérgicas, cuya difusión por las características propias de ese momento histórico, pretendían garantizar relaciones duraderas con la contraparte.

En la actualidad es más compleja la identificación de las teorías que se conjugan en la teoría negociadora, toda vez que las condiciones que de manera tajante cambiaron el escenario internacional en el siglo XX, favorecieron el desarrollo de teorías que han resultado ser, ahora, complementarias a la teoría negociadora. Esto, en la segunda mitad del siglo, no se habría de considerar como tal. Pero la realidad demuestra que, aún cuando el desarrollo de las teorías de las que hacemos mención ocurrió paralelamente al desarrollo de una teoría negociadora, en algún punto convergieron, de manera tal que ésta adoptó una serie de elementos que darían forma a los aspectos procedimentales de la negociación internacional contemporánea.

1.2.1. Su trayectoria.

El proceso del desarrollo de la conceptualización de la negociación internacional se presenta desde la antigüedad. Un estudio teórico más cercano a la época actual, y en algunos de sus puntos aún aplicable, es el desarrollado por Nicolson. Así, señala que:

"...pueden distinguirse dos corrientes principales de la teoría diplomática. La primera fue la teoría de la casta militar y política....La segunda fue un concepto más burgués, que surgió de los contactos comerciales. La primera tendía hacia la política de poder y se preocupaba mucho de ideas tales como el prestigio nacional, la condición social, la precedencia y el atractivo personal. La última se inclinaba hacia la política utilitaria y se preocupaba sobretudo por el apaciguamiento, la conciliación, la transacción y el crédito." (11)

Ante lo señalado es necesario hacer algunas consideraciones. En primer lugar la llamada "teoría militar o del guerrero" pretende dominar mediante la utilización de la política de poder (12), el escenario de la negociación internacional. Con ello dista

mucho de que en realidad fuese una negociación, ya que como señalan Colosi y Berkeley la negociación es:

"Un proceso que les ofrece a las partes interesadas o contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y *contraer compromisos*, en un esfuerzo para solucionar sus diferencias y llegar a un acuerdo." (13)

La teoría militar es preponderantemente agresiva. Busca conseguir por cualquier medio sus objetivos. Pretende obtener todo y no ceder nada, aún cuando fuese conveniente ceder en algo para mantener una relación amistosa con el "adversario".

Al respecto, algo ilustrativo de los fines de la teoría militar es:

"Crear que el propósito de la negociación es la victoria y que no obtener la victoria total significa la derrota,...Se considera a la diplomacia como una actividad incesante dirigida hacia el triunfo final y definitivo." (14)

Ahora bien, pensamos que la teoría militar ha sido aplicable en momentos en que las condiciones históricas así lo imponían, pero que en la actualidad ha sufrido transformaciones, dadas por la idea de globalidad entre las naciones, mismas que recuperan la agresividad y el afán de flanquear al adversario y que se mezcla con rasgos de cesión de beneficios.

La estrategia que desarrolla la teoría militar es muy demostrativa del fin que persigue:

"...La estrategia de la negociación se convierte...en un empeño por flanquear al adversario, ocupar posiciones estratégicas que se consolidan en seguida antes de proceder a continuar el avance, debilitar al enemigo mediante toda clase de ataques a retaguardia de sus líneas, buscar todas las ocasiones de introducir una cuña entre el enemigo principal y sus aliados e inmovilizar a los

adversarios en una posición mientras se planea un ataque por otro lugar cualquiera." (15)

Después de la cita anterior y retomando la idea de ganar cueste lo que cueste y sin ceder en absoluto, la teoría parece bastante maquiavélica. Esto nos permite centrarnos cronológicamente en el el siglo XVI, época en al que Nicolás Maquiavelo escribió *El Príncipe*. (16) Maquiavelo simplemente señala los más eficaces medios de gobernar, -y podemos pensar, de negociar- sin tener en cuenta el derecho ni la moral. En sus párrafos se muestra claramente su vinculación con la teoría militar. Entre otros, escribe que:

"...a los hombres hay que vencerlos o con los hechos o con las palabras, o bien exterminarlos..." (*El Príncipe* cap. III)

"...es mucho más seguro ser temido primero que amado..." (*El Príncipe* cap. XVII)

"...el príncipe debe hacerse temer de modo que, si no se granjea el amor, evite el odio, porque puede muy bien conseguir al mismo tiempo ser temido y no odiado..." (*El Príncipe* cap. XVII)

"...hay dos maneras de combatir: una con las leyes, y otra con la fuerza; la primera es propia del hombre, la segunda de los animales; pero, como muchas veces la primera no basta, conviene recurrir a la segunda." (*El Príncipe* cap. XVIII)

"Así pues, viéndose un príncipe en la necesidad de saber obrar competentemente según la naturaleza de los animales, debe entre ellos imitar a la zorra y al león a un tiempo; porque el león no se defiende de las trampas, y la zorra no se defiende de los lobos. Es necesario, pues, ser zorra para conocer las trampas, y león para destrozar a los lobos." (*El Príncipe* cap. XVIII)

"Y sobre todo un príncipe debe ingeniárselas para que cada una de sus operaciones le proporcione fama de hombre superior y de grandísimo ingenio" (*El Príncipe* cap. XXI)

La teoría desarrollada por Maquiavelo fue bastante funcional en la Europa feudal, de manera tal que permitió la supremacía de algunos reinos. Aún más, muchos

estadistas del siglo veinte han considerado a *El Príncipe* como una gran ayuda para obtener éxitos tanto en las negociaciones como en el control del Estado.

Paralelamente, y conforme se fueron desarrollando los burgos, transformándose las estructuras precapitalistas, surgió la teoría mercantil, esta más que buscar el éxito absoluto, pretende conciliar intereses.

Es evidente que ambas teorías surgieron por particularidades correspondientes a la historia y que de cierta manera se enfrentaron.

En la época actual existen vestigios de la teoría militar, pero pareciera ser que los gobiernos están cada vez más dispuestos a utilizar una negociación más conciliadora, aunque desde luego en ocasiones es el simple recubrimiento de actitudes falsas, que buscan dominar mediante la negociación a la contraparte, ello para mostrarse ante la opinión pública como sumamente interesados en negociar, siendo evidente la estrategia utilizada.

Conforme se fue estructurando lo que se ha llamado el concierto de las naciones, fue necesario dar paso con mayor celeridad a la negociación "mercantil". Cada vez más se ha ido mostrando la interdependencia de las naciones, por lo que ha resultado mejor establecer relaciones que duren más, para obtener más.

La teoría mercantil se considera como una teoría civil que:

"...se basa en el supuesto de que una transacción entre competidores es generalmente más provechosa que la destrucción completa del rival; de que la negociación no es una mera fase de una guerra a muerte, sino un intento, mediante mutuas concesiones, de llegar a un entendimiento duradero..." (17)

En la operación de la teoría mercantil existen algunos rasgos de la teoría militar, fundamentalmente en las estrategias, pero no son las únicas que se pueden desarrollar en la negociación. De cierta manera podemos decir que la teoría burguesa

ha recuperado algunas tácticas "agresivas" de la anterior. Esto porque, aún cuando busca llegar a un entendimiento, se pretende obtener lo más cediendo lo menos, toda vez que las tácticas que desarrollan buscarán hacerlo así.

1.2.2. El proceso de transformación.

Habiendo mostrado el desarrollo de la teoría de la negociación internacional hasta mediados del siglo XX, es necesario resaltar que a partir de la posguerra se da un mayor énfasis en los estudios sobre la materia. Este proceso no es exclusivo de la negociación internacional, las construcciones teórico-metodológicas de la disciplina han proliferado sobre todo a partir de entonces.

Así, dentro de las concepciones científicas, desarrolladas principalmente en la década de los sesenta, surge la teoría de resolución de conflictos (18), que en gran medida cimienta o proporciona un marco para el desarrollo de los modelos de negociación internacional. En ella, según González Souza,

"...subyace...una concepción de lo científico, no como el conocimiento objetivo, útil para la transformación social, sino simplemente como una mayor sofisticación en los conceptos, 'variables', métodos y demás." (19)

Se puede discutir si la negociación necesariamente implica conflicto, pero más que ser una diferencia de conceptos, lo es de fondo. La actual teoría de negociación, cuyo desarrollo se inició a finales de los años cincuenta, creemos es más compleja y engloba un mayor número de variables -psicológicas (20), socio-culturales y políticas- tanto del momento en que se produce la negociación dentro de un escenario dado, como en el procedimiento. Con ello nos referimos al proceso sistemático de la

negociación: conocimiento de los factores que inciden y que condicionan la negociación, la preparación y, particularmente el debate.

Pensamos que, para la teoría de resolución de conflictos, se tiene que dar el mismo para producirse la negociación. En base a ésto Barbara Hill dice que:

"Hay tres fases de los procesos de conflicto que son frecuentemente identificados:

- (1) La fase de 'preconflicto': la secuencia de los acontecimientos principales hacia el estallido de las hostilidades.
- (2) La fase de 'conflicto actual': el estallido y los acontecimientos subsecuentes del conflicto en sí mismo.
- (3) La fase de 'posconflicto': los acontecimientos provocando una abierta tentativa para finalizar las hostilidades y concluir con una resolución del conflicto." (21)

En este cronograma del conflicto se le da una gran importancia al proceso de desarrollo del mismo. Se destaca la necesidad de la fase de posconflicto para que se inicie el proyecto de resolución, es decir, se necesita del conflicto para que haya una negociación.

Una clara apreciación la encontramos en Ronald Fisher, quien dice que:

"[el] conflicto en sus muchas formas es un omnipresente factor en la existencia humana. Ya que a menudo incluye componentes disfuncionales y destructivos, los hombres han explorado numerosos métodos para su manejo, incluyendo técnicas de evitación, regulación y resolución." (22)

Creemos que el conflicto es solamente una de las condicionantes, más no es exclusiva, para que se produzca una negociación, ya que se tiene una necesidad para establecer una negociación cuando se supera el belicismo. Al respecto, Roger Fisher señala que:

"...hay un cierto resultado de valores en conflicto, conflicto de percepciones y conflicto de intereses. Excepto donde un país físicamente se impone sobre otro, o abandona toda esperanza de

influir en sus decisiones, los países son llamados o atraídos a negociar" (23)

Son dos los aspectos que resultan enriquecedores para los modelos de la negociación internacional contemporánea. El primero de ellos, aunque en su aplicación directa resulta tal vez irrelevante, es la utilización de modelos y axiomas matemático-cuantitativos, desarrollados con la teoría *behaviorista* en los años cincuenta y sesenta, y aplicados a la resolución de conflictos. Dado que los procesos sociales, los factores ideológicos, psicológicos, motivaciones, etcétera, no pueden ser medidos matemáticamente ni proyectados con axiomas, se ha perdido la aplicabilidad de los mismos en la negociación internacional. Contradictoriamente resultan muy enriquecedores para las simulaciones de negociación a través de computadora.

Por otra parte, las construcciones teóricas de la resolución de conflictos, recurren ampliamente a la teoría de los juegos, -enfoque *postbehaviorista*- misma que a su vez utiliza modelos matemáticos para su explicación.

La teoría de los juegos desarrollada desde el siglo XVIII, pero formalizada a principios del siglo XX, busca primordialmente preparar la decisión en un sentido racional. En ese sentido

"Si prescindimos del placer pasional del juego, algo incompatible con la racionalidad...el jugador profesional que utilice sistemáticamente estrategias racionales de este tipo estaría condenado al fracaso, pues la sorpresa, el bluff y otros elementos psicológicos son fundamentales en el juego, donde apostar todo o nada suele dar más resultado que las estrategias racionales y timoratas." (24) [O más claramente,] "...la teoría de los juegos se basa en el comportamiento racional, o normal, de los participantes, y no en especulaciones psicológicas sobre lo que pasa por la mente de los jugadores." (25)

Por ello es aplicable a la negociación internacional solamente como modelos, mismos que escapan a la realidad, ya que como hemos señalado, los elementos psicológicos en el proceso de negociación son constantes y de suma importancia.

La teoría de los juegos puede emplearse para las prácticas de simulación y para soluciones tentativas en el proceso de negociación. Los juegos llamados "la gallina" y "el dilema del prisionero" son claros ejemplos que se pueden rescatar para la simulación de la negociación internacional.

El juego de "la gallina" es un clásico juego de suma-cero, en el cual todo lo que un jugador gana, lo pierde el otro y viceversa. En resumen, se trata del enfrentamiento entre dos partes, de manera tal que, si una llegara a salirse del juego, perdería todo cediéndoselo al otro.

El juego "El dilema del prisionero" es un juego de cooperación, en el cual las dos partes pueden salir beneficiadas. En él

"...una persona detenida e incomunicada trata de responder a las preguntas de quienes lo han detenido y que tienen también incomunicado a otro compañero dando el mínimo de información posible, e incluso información negativa si cree que sus declaraciones no se contradicen con las que da el otro prisionero aislado. No todo lo que se pierde por un lado se gana por el otro, sino que unos y otros jugadores tienen algo que ganar." (26)

Por último una teoría que rescata los modelos de negociación internacional es la teoría de la toma de decisiones. En ella

"La estrategia o función de decisión consiste en elegir la acción más adecuada según los costes alternativos y partiendo de incertidumbre sobre el estado de naturaleza. La elección de estrategias se hace en función de criterios estadísticos." (27)

La teoría de la decisión es fundamentalmente aplicable al negociador, quien verá incrementada o disminuida su capacidad de decisión dependiendo de las directrices que le otorgue el Estado, ya que éste es sólo actor en una determinada situación, toda vez que actúa a través de órganos decisorios.

Para Medina la teoría de la toma de decisiones

"...es fundamentalmente descriptiva y explicativa. Puede ser incluso predictiva, en cuanto la rutina del proceso de decisión permite predecir la actuación probable en el futuro de los órganos decisivos. Pero no es normativa. No dice cómo deben actuar los decisores. La teoría de la decisión no se propone identificar la decisión racional, es decir, aquella en la que los medios empleados se adecuan a los fines que contempla el actor, sino la decisión real, influida en muchos casos por factores irracionales y que a veces poco tiene que ver con los fines a alcanzar, pues puede que la decisión se adopte respondiendo a los intereses o pasiones de los funcionarios que participan en el proceso de decisión, sin tomar en cuenta el interés nacional u otros objetivos racionales." (28)

La teoría de los juegos y la teoría de la toma de decisiones conforman amplios instrumentos que la conceptualización teórica de la negociación internacional retoma. La primera, fundamentalmente para la práctica de la simulación, el ejercicio de desarrollo de estrategias, y la formación de modelos. La segunda, por los elementos de tipo psicológico que dirigen, en gran medida, a la negociación; por la ruptura del interés nacional y el cumplimiento del mismo por parte del negociador, dados los factores personales; y por la demostración de la capacidad real que ha de tener el negociador en la confrontación, para decidir la alternativa a seguir.

• • •

La negociación internacional se presenta, así pues, desde la antigüedad. Ha sido un instrumento por medio del cual las entidades políticas en el pasado remoto, y los protagonistas internacionales en la actualidad, han buscado solucionar sus diferencias. Ha sido un proceso cambiante que se ha adecuado a las circunstancias. En

este proceso histórico, la negociación internacional se ha ido estructurando, toda vez que las condiciones y los factores de cada época la han moldeado.

Mientras que en la antigüedad el recurso de la guerra era, para los fuertes, una magnífica solución a las discrepancias, en la actualidad este medio parece ser que no favorece a nadie. La maraña de hilos conductores en las relaciones internacionales, inclina la balanza hacia la conciliación de intereses. En este proceso de resolución de conflictos y cooperación, las Partes débiles pueden intentar utilizar la negociación para salvar sus intereses; aún las potencias han desarrollado los estudios sobre la materia, con el afán de evitar la utilización de aquellas armas que a todos aniquilarían. Además, con el crecimiento vertiginoso de organismos internacionales, los Estados han encontrado foros adecuados para enfrentar sus intereses, solucionar disputas y cooperar en los más diversos temas.

Así, la negociación internacional ha sido aplicada en algunos países, a partir del estudio y la formulación de los elementos objetivos y teóricos que la componen; en los años cincuenta-sesenta de manera separada de las concepciones de resolución de conflictos, teoría de los juegos y toma de decisiones, y en la actualidad con la conjunción de estas teorías y las técnicas de simulación. Esto ha dado lugar a lo que hemos llamado los elementos que sustentan a los modelos de la negociación internacional contemporánea.

NOTAS DEL CAPITULO

(1) Nicolson, Harold. *La diplomacia*. 2ª ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1975. p. 24.

(2) *ibidem*. p. 28.

(3) véase *infra*. punto 3.2.1. El negociador p. 50.

(4) Nicolson, Harold. *op. cit.* p. 35.

(5) citado en *ibidem*. p. 67.

(6) *idem*.

(7) *ibidem*. p. 69.

(8) *ibidem*. p. 70.

(9) *ibidem*. p. 71.

(10) ver *infra*. punto 3.2.1. El negociador p. 50 ; e, *infra*. anexo 3, p. 77.

(11) *ibidem*. p. 50.

(12) Encontramos una gran vinculación entre la utilización de la política de poder en la teoría militar de la negociación, y el realismo político. Hans Morgenthau afirma que "El poder político es una relación psicológica entre los que lo ejercen y aquellos sobre los cuáles se ejerce. Da a los primeros el control sobre ciertos actos de los últimos, mediante la influencia que el primero ejerce sobre las mentes de los últimos. Esa influencia puede ser ejercida a través de órdenes, amenazas, persuasión o una mezcla de todas ellas", en *La lucha por el poder y la paz*. Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1963. p. 46. La utilización de estas estrategias se señalan en *infra*. punto 3.2.3. Estrategias y tácticas. p. 55.

(13) Colosi, T. y Berkeley, A. *Negociación colectiva: el arte de conciliar intereses*. Ed. Limusa. 1ª ed. México, 1989. p. 15. (itálicas nuestras).

(14) Nicolson, Harold. *op. cit.* p. 51.

(15) *ibidem*. p. 52.

(16) *cfr.* Maquiavelo, Nicolás. *El Príncipe*. Trad. Angeles Cardona. Ed. Bruquera. 5ª ed. Barcelona, 1983. 223 pp.

(17) Harold, Nicolson. *op.cit.* p. 53.

(18) Una persona que desarrolló destacadamente la teoría del conflicto fue Johan Galtung, en su obra *Peace: Research. Education. Action (Essays in Peace Research)* Vol. 1, Copenague, Christian Ejlers, 1975.

(19) González Souza, Luis. "Crítica a algunas concepciones contemporáneas de la realidad mundial". *Relaciones Internacionales*. Vol XI, Nº 31. Enero-marzo, 1984. p. 33.

(20) Aspectos como la personalidad del negociador, la capacidad y habilidad de que disponga para conducirse de cierta manera y demás factores de tipo psicológico, fueron considerados en 1716 por Françoise de Callières en *On the manner of negotiating with princes*. Washington, D.C. University Press Of America, 1983; posteriormente Harold Nicolson en *op. cit.* en lo que él llamó "El diplomático ideal" en 1939. Más recientemente *cfr.* las publicaciones periódicas *Journal of Personality and Social Psychology*; *Journal of Social Psychology*; y, *Journal of Experiment Social Psychology*.

(21) Hill, Barbara. "An analysis of conflict resolution techniques: from problem-solving workshops to theory" *Journal of Conflict Resolution*. V. 26. Nº 1 (march 1982) p. 109.

(22) Fisher, Ronald. "Third Party consultation as a method of intergroup conflict resolution" *Journal of Conflict Resolution*. V. 27, Nº 2 (june 1983), p. 67.

(23) Fisher, Roger. "The power of theory" en Bendahmane, D; and McDonald, J. (eds.). *International negotiation. Art and science*. Center for the Study of Foreign Affairs. Department of State. U.S. 1984, p. 57.

(24) Medina, Manuel. *Teoría y formación de la sociedad internacional*. Ed. Tecnos. Madrid, 1983. p. 109.

(25) *ibidem*. p. 110.

(26) *ibidem*. p. 111.

(27) *ibidem*. p. 107.

(28) *ibidem*. p. 109.

2. ASPECTOS TEORICOS DE LA NEGOCIACION INTERNACIONAL CONTEMPORANEA

2.1. El concepto de negociación internacional.

Resulta sumamente importante señalar la distinción que encontramos entre la concepción tradicional de la negociación internacional y la empleada por los teóricos en la actualidad.

En ese sentido, ha sido utilizado el término "negociación internacional" como sinónimo de actividad diplomática o negociación diplomática. Las causas de la utilización del término en esta forma, corresponden a las condiciones históricas que, desde el siglo XIX, hicieron formalmente de la actividad diplomática una práctica negociadora.

En la edición de 1929 del *Diccionario Conciso de Oxford*, la diplomacia está definida como:

"...el manejo de las relaciones internacionales mediante la negociación; el método merced al cual se ajustan y manejan esas relaciones por medio de embajadores y enviados; el oficio o arte del diplomático." (1)

Y para Henry Kissinger,

"...en su acepción clásica, la diplomacia consiste en aproximar los puntos de vista divergentes por el lado de la negociación." (2)

Si bien es cierto que la actividad diplomática es una práctica negociadora, también lo es que, con la aparición de protagonistas diferentes al Estado en el escenario mundial y los diferentes temas sujetos a negociación, la negociación

internacional contemporánea no significa de manera única el desarrollo de la diplomacia.

En la edición de 1976 del mismo diccionario, queda definida la diplomacia como:

"El manejo de las habilidades en la conducción de las relaciones internacionales; destreza en las relaciones personales, tacto." (3)

Y la negociación como:

"1) Conferenciar (con otro) con miras a transigir o acordar. 2) Arreglar (asuntos), produciendo (resultados deseados) de acuerdo con la negociación." (4)

En estas definiciones modernas no se establece ningún vínculo entre la actividad diplomática y la negociación internacional. De hecho existe esa relación, pero con la salvaguarda de que la negociación internacional abarca muchos tipos de negociación, entre ellas la diplomática.

La negociación diplomática es definida por Edmund Osmañczik, como:

"Término internacional jurídico, modo de regular los conflictos, de concertar acuerdos bilaterales y multilaterales y establecer las reglas internacionales. El objeto principal de las negociaciones diplomáticas es la solución pacífica de los conflictos; fue institucionalizada en el siglo XX en forma de compromiso de los Estados para resolver los conflictos únicamente por vía de negociación..." (5)

En esta definición queda delinada la negociación referente a la práctica diplomática. Para los teóricos de la negociación internacional, existen además negociaciones comerciales, políticas, financieras y en general, derivadas de todos aquellos vínculos que forman las relaciones entre los Estados.

Quedando clara esta distinción, la negociación internacional resulta ser un instrumento por medio del cual los protagonistas internacionales pueden conciliar intereses.

William Zartman indica que

"La negociación internacional puede ser... el proceso de combinar divergentes puntos de vista para alcanzar un acuerdo común..." (6)

O más explícitamente,

"Negociación es el proceso de combinar diferentes posiciones en una unánime decisión común. Es el proceso de tomar decisiones donde no hay reglas acerca de como tomar las decisiones, o donde la única regla que existe es que la decisión debe ser unánime." (7)

Existen algunas confusiones en lo que al proceso de negociación se refiere. Es confundido con otros procesos de toma de decisiones, como la litigación.

Otra confusión común, señala Thomas Colosi, "es la creencia de que la negociación es extremadamente compleja, cuando en realidad la esencia es simple y muy humana." Y por último "la creencia de que la negociación es un simple proceso." (8)

Un esquema que nos ayuda a definir la negociación internacional, es el desarrollado por Lionel Bellenger en *La négociation*, en donde se muestra a la negociación como un punto intermedio entre el antagonismo y el entendimiento. En este espectro la negociación se puede desplazar, dependiendo de las características que le dieron inicio y del desarrollo del proceso, de la fase de concesión a la fase de consenso o viceversa. Así, la negociación puede ser antagonica o sinérgica, siempre y cuando no rebase los límites del espectro. Esto es, por una parte, que cuando se excede el límite antagonico se rompen las negociaciones al presentarse las hostilidades;

y por otra, que al sobrepasarse el límite sinérgico, el nivel de concesiones ya no implica ninguna negociación. (Ver *infra*. anexo 1, p. 74.).

2.2. Los protagonistas.

Las negociaciones internacionales son realizadas por diferentes protagonistas. En contra de la opinión difundida de que solamente el Estado-nación es actor en la negociación, varios autores sostienen que además de éste tradicional protagonista, también lo son los organismos internacionales y las compañías transnacionales.

Carlos Rico menciona que

"...la formulación de la interdependencia compleja se centró...en la distinción de tipos de interacción internacional en los que no siempre es el Estado el actor fundamental. Así se propuso reservar el apelativo de relaciones intergubernamentales para aquellas interacciones en las que los participantes fuesen las más altas autoridades del Estado o los aparatos burocráticos específicamente encargados de la conducción de las relaciones exteriores...; relaciones transgubernamentales aquellas que se diesen entre otros aparatos gubernamentales y como transnacionales aquellas otras en las que al menos uno de los participantes fuese un actor no gubernamental." (9)

En lo referente a las relaciones transnacionales podemos incluir a las negociaciones de organismos internacionales y las negociaciones empresariales.

2.2.1. El Estado.

La negociación de un país con el exterior implica la concretización de su interés nacional en la política exterior del mismo. Carlos Rico plantea que "...el

objetivo básico del Estado, dentro de la política internacional es la defensa o promoción del interés nacional." (10)

Ahora bien, dado que la negociación internacional bajo la mira del Estado busca implantar el interés nacional, resulta problemático definir lo que para las estructuras internas del Estado es ese interés nacional.

"Identificar claramente el interés nacional no es empresa fácil precisamente porque existen ganadores y perdedores y en ese sentido la toma de decisiones en política exterior termina siendo el resultado de la lucha política, de la pugna entre ellos para precisar cuál es ese interés nacional o por los menos, para capturar su definición." (11)

De esta manera los procesos políticos al interior del Estado, son los que finalmente determinarán el tipo de negociación que llevará el país con el exterior. Esto es trascendente debido a que los resultados de la negociación deberán, de alguna manera y no siempre justamente, satisfacer a los intereses al interior del Estado que la determinaron. La negociación internacional comienza así, como una negociación interna.

"...puede esperarse no sólo que cada uno de esos participantes tenga una visión propia de lo que constituye tal interés nacional, sino que sus propios intereses subnacionales también tengan una proyección potencial más allá de las fronteras del Estado...Política interna y política exterior son dos caras, íntimamente relacionadas de la misma moneda." (12)

Podemos definir al interés nacional, en su aplicación real, como la toma de decisiones del grupo en el poder, y que persigue preponderantemente el bienestar nacional, la supervivencia, y la seguridad del Estado.

Al mencionar a los participantes, Rico se refiere a las estructuras internas que conforman al Estado, ya que pareciera ser que los verdaderos protagonistas de la

política internacional no son "las abstracciones institucionales conocidas como Estados sino las diversas agencias gubernamentales y los individuos que actúan dentro de ellas, todos ellos con intereses particulares que defender y promover." (13)

La importancia que tiene la opinión pública y el impacto de la misma en una negociación internacional, se percibe en la toma de una decisión del gobierno (relación intergubernamental o transgubernamental), ya que la posición de la sociedad civil determina en gran parte que los resultados de la negociación sean considerados positivos o negativos.

Esta situación implica que en una negociación internacional, las Partes no sean muchas veces órganos unitarios para la toma de decisiones. Por ejemplo, se necesita tener consenso y analizar las fuerzas sociales y políticas al interior del Estado. Existiendo estas presiones internas en la contraparte, el negociador puede obtener mejores términos.

Entre los Estados un factor relevante para la conducción de sus relaciones con el exterior y de sus negociaciones, es el poder nacional. Este elemento se encuentra básicamente determinado por la capacidad militar, ya sea usando la fuerza y/o la amenaza. Dicha alternativa en ocasiones no es tal, ya que se transforma en una "opción forzada", dado que las disparidades militares son tales, que el militarismo deja de ser aplicable, en su forma de amenaza, a los procesos de negociación. Así, el poder militar se ve desplazado a un segundo término en estos casos, por la desviación del poder y de la capacidad negociadora hacia temas económicos y financieros, por ejemplo; y por la capacidad interna, (geografía, recursos nacionales, capacidad industrial, carácter y moral nacionales, calidad de la diplomacia o calidad del gobierno). (14)

Estos dos factores, grado de apoyo interno y poder nacional, determinan la posición del Estado en el enfrentamiento de poderes en una negociación internacional.

Es posible introducir algunos elementos de carácter teórico para complementar las consideraciones efectuadas.

Por una parte, el grado de vulnerabilidad, definido

"...a partir de dos factores: a) el costo que para ellos [las Partes] tenga la interrupción del intercambio, y b) las alternativas de que dispongan ante tal interrupción..." (15),

permite efectuar una diagnosis de las diferencias existentes entre las Partes. Este diagnóstico que para William Zartman es generalmente aplicable al proceso de involucramiento en la negociación, permite tratar de definir: 1) El problema; 2) Cuáles son los componentes de la situación; 3) Qué es lo que desea la otra Parte; y 4) Qué desea uno mismo. (16) Desarrollado el diagnóstico, el participante que tenga un grado menor de vulnerabilidad puede usar como capacidad negociadora, a través de la formulación para elaborar el principio de trabajo que plantea Zartman, a los diferentes canales de interacción (transnacionales y transgubernamentales) con que cuenta. Esto es, utilizar los canales no intergubernamentales que existen "entre las distintas sociedades, economías y sistemas políticos que integran el sistema internacional." (17) Lo importante con esta alternativa, es la capacidad de control que tengan los protagonistas de la relación intergubernamental sobre los canales de interacción. Para hacerlo, se tienen que salvar no solamente obstáculos técnicos y operativos, sino políticos. Así, encontramos que la problemática de definir al interés nacional se traduce en una dificultad con que tropieza el Estado para elaborar políticas concretas de negociación, y una grieta por la cual la contraparte puede llegar a obtener mejores resultados. Todo ello lleva a que la última función planteada por Zartman, la aplicación del principio general a un detalle particular, en algunos casos se encuentre obstaculizada.

Otro aspecto relevante, es que el desarrollo o los resultados de las negociaciones pueden traer efectos colaterales, de manera tal, que, aún previendo satisfacer el interés nacional, ocasione transformaciones en áreas que no se hubiesen contemplado, y que a la vez no afectan el acuerdo que supuestamente está siendo negociado. (18)

2.2.2. Los organismos internacionales.

Los organismos internacionales también son protagonistas de las negociaciones internacionales, (relaciones transnacionales). En estos, la negociación se puede visualizar desde dos perspectivas: la primera se refiere a las negociaciones entre Estados dentro de los organismos internacionales, con la participación activa del organismo para la solución del conflicto; y la segunda a la negociación exclusiva de un organismo internacional con un Estado, grupos de Estados, o con otro u otros organismos.

En este caso la negociación es multilateral, es decir, los agentes diplomáticos de los Estados celebran, con fines conciliatorios, sesiones en las cuales se discute y se establece el texto de un tratado, acuerdo, protocolo o convención.

Es importante resaltar que en este caso el proceso se desarrolla bajo la tutela de la presidencia, secretaría o jueces del organismo internacional, utilizando como apoyo para la solución pacífica de controversias a los buenos oficios -intervención de un tercer Estado o del organismo, que reúna a las Partes con el fin de negociar-, la mediación -ayuda de un tercero (Estado u organismo) para que las Partes lleguen a un acuerdo "conciliando las reclamaciones opuestas y aplacando los resentimientos que pueden haber surgido"-, la conciliación de intereses y el arbitraje. (19) De igual manera existen negociaciones multilaterales que se desarrollan dentro de una

conferencia o congreso internacional, sin que se encuentren inmersas en un organismo especializado.

Existen, además, particularidades en lo referente a la negociación dentro de un organismo internacional. Un requerimiento importante es la presentación de plenos poderes a la presidencia, así como la sujeción a las normas internas del organismo, y el apego al derecho internacional público.

Los Estados pueden llevar, una vez agotado el recurso de la negociación diplomática, su conflicto a un organismo internacional -ampliamente sustentado en el artículo 33 de la Carta de Naciones Unidas-, ya sea regional, especializado, o a las Naciones Unidas.

En la solución pacífica de las controversias se puede recurrir a la conciliación y la jurisdicción.

Sera Vázquez apunta, respecto a la conciliación, que

"...se trata de Comisiones Permanentes, previamente creadas por disposiciones convencionales y a las cuales los Estados en conflicto deberán someter forzosamente sus diferencias si uno de ellos lo pide" (20)

De esta manera la Comisión estudia el conflicto y "redacta un informe que es aprobado por la mayoría de sus miembros." (21). La propuesta no es obligatoria para las Partes, pero sí lo es que, mientras dure el procedimiento de conciliación, exista la moratoria de guerra.

Otro aspecto de la conciliación es cuando un tercer Estado propone los términos de solución aparentemente más apropiados, mismos que las Partes en conflicto están en libertad de aceptar o rechazar.

La Corte Internacional de Justicia, tiene competencia en la solución pacífica de controversias y a menudo ha fungido como órgano resolutorio a través del arbitraje y la solución judicial, y cuyo resultado son sentencias o recomendaciones.

Las Partes en conflicto pueden o no ser miembros de Naciones Unidas, pero en los casos en que no lo fuesen, se deberán asumir los compromisos que establece la Organización, así como aceptar la jurisdicción de la Corte y "...las obligaciones que de tal hecho se derivan para todos los miembros de las Naciones." (22)

Respecto a la sentencia

"Los miembros de Naciones Unidas se comprometen a cumplir las decisiones de la Corte en los litigios en que sean Partes, y si no lo hicieren, la otra Parte podrá recurrir al Consejo de Seguridad, el cual podrá hacer recomendaciones o dictar medidas destinadas a que se respete la decisión de la Corte." (23)

Además de la Corte Internacional de Justicia, la Asamblea General podrá "...hacer recomendaciones al Estado o Estados interesados" (24), y, el Consejo de Seguridad puede, en base al artículo 33 de la Carta de Naciones Unidas, instar a las Partes a que arreglen sus conflictos, utilizando procedimientos pacíficos, además de tener otras facultades como la investigación y la intervención en una controversia.

Existe también otro aspecto de la negociación por parte de los organismos internacionales, y es el referente a la confrontación entre ellos o con un Estado o grupos de Estados.

Al respecto resulta muy ilustrativa la siguiente cita:

"...lo que aquí se dice [los procedimientos de solución de controversias (diplomáticos y adjudicativos)] es también aplicable, en general, a las controversias entre los Estados y las instituciones internacionales y, con las modificaciones requeridas por los

regímenes que gobiernan a las Partes, también a las producidas entre instituciones internacionales" (25)

Es evidente así, que los organismos internacionales también actúan como negociadores en las relaciones internacionales. En este sentido cabe mencionar que encontramos dos distinciones. La primera es la referente a la posición de los Estados en la negociación con un organismo internacional, y por otro lado, la negociación del organismo con el Estado.

En el primer caso el Estado buscará obtener el máximo de beneficios de la cuestión que se trate, impulsando u obstaculizando las actividades que desarrolle el organismo internacional. Este procedimiento lo realizan los Estados miembros, pero también se hace extensivo a los que no los son. La política del Estado en una situación específica, se realizará a través del envío de representantes a las reuniones del organismo, o mediante la creación de delegaciones permanentes. (26)

En el segundo caso también existen intereses políticos definidos, dado el reflejo de la mayoría de los Estados que componen al organismo. Esto es un tanto ambiguo ya que la institución puede adoptar decisiones propias, toda vez que no están determinadas por los miembros que la integran.

Es importante destacar que la finalidad primordial de los organismos internacionales es la cooperación y que, aún cuando se encuentran inmersos en las relaciones de poder existentes por los Estados y entre ellos mismos, resulta importante, en este caso, fomentar la negociación para la solución pacífica de controversias. Por ello, la labor que desempeña el secretario general o el presidente, reviste suma importancia, al ser la punta de lanza para el éxito de la negociación.

Existe un tercer caso: el referente a la negociación entre organismos internacionales. Aún cuando sostenemos que el poder se filtra en las estructuras, se

establece que dados los ideales que tienen en común los organismos internacionales, el espíritu de cooperación prevalece entre los organismos internacionales, dando como resultado una negociación no conflictiva, o más claramente, una negociación que responde a un interés de acercamiento y no a una solución de conflicto (27). En este caso más que existir rivalidades, prevalece la coordinación, ya que

"A diferencia de lo que ocurre en las relaciones entre Estados, apenas se advierten rivalidades entre los organismos internacionales, no existiendo cuestiones de prestigio, nacionalismo, o deseos de expansión..." (28)

En algunos casos la problemática que se presenta es que dos o más organismos compitan en alguna materia que les sea común, y más que colaboración, resulte una clara confrontación.

2.2.3. Las empresas trasnacionales.

Dada la internacionalización del capital y de los procesos productivos, las inversiones directas de las empresas que antaño su campo de acción estuvo restringido al territorio nacional, han trascendido las fronteras en dos formas: "1) mediante inversiones en empresas locales, y; 2) mediante sucursales en países distintos de aquél en el que se encuentra la matriz." (29)

En cualquiera de estas dos vertientes se presenta una negociación. En la primera, una negociación de tipo interempresarial, y en la segunda, una negociación empresarial y/o trasnacional.

En este caso hacemos estas distinciones dado que, por una parte, existe una negociación de tipo gerencial, directiva o administrativa, toda vez que al interior de la

empresa y bajo una política determinada, el proceso de toma de decisiones y la solución de los problemas -laborales, productivos, administrativos, etcétera- para el establecimiento de las sucursales, así lo exige. Y, por otro lado, la negociación llevada a cabo con el Estado para que las condiciones referentes al crecimiento de la compañía, sean las más favorables para las Partes. Este proceso a menudo, creemos, no se desarrolla, ya que la empresa debe asumir y aceptar la legislación -en materia fiscal, por ejemplo- vigente del Estado.

Por otro lado, además de los casos señalados, existe otro nivel de la negociación meramente transnacional, que puede efectuarse con un Estado u otras compañías -por ejemplo, la negociación de un contrato como resultado de un concurso o licitación internacional para una obra o suministro público; la compra de artículos que el Estado o las empresas nacionales no producen (en algunos casos, verbigracia, armas, energéticos, etcétera); y, la compra-venta de productos por una empresa para la producción de un tercero, o para su distribución por parte de comercializadoras de otros países-.

La negociación interempresarial tiene sus especificidades, una clara diferencia respecto a los dos protagonistas anteriores, es que las compañías no son sujetos del derecho internacional público. Así pues, no pueden participar en la elaboración de tratados, protocolos, convenciones, etcétera, siendo su documento jurídico los contratos.

La figura contractual muestra el libre acuerdo de voluntades (30) y se encuentra regulada por la legislación interna del país en el cual se concluye (31). Este punto es importante, pues las empresas que celebran contratos con otras, como resultado de alguna negociación, deben conocer las obligaciones y derechos bajo los cuales se elabora el contrato y su relación con la legislación nacional. Lo mismo

acontece con otros instrumentos que darán operatividad al contrato: pagarés, letras de cambio, cartas de crédito internacionales, etcétera.

Al respecto una importante semblanza nos la brinda Alberto G. Arce:

"Si se trata de circulación interna, el tenedor conoce o debe conocer la legislación del país, pero si la circulación es internacional, seguramente que en la mayor parte de los casos no conoce la legislación extranjera, ya que el documento puede haber sido creado en un lugar y haber sido transmitido por otros muchos de diversa legislación, de tal modo que si fue válido en su origen y sigue siéndolo en algunos de los países por los que ha circulado, en otros Estados podrá ser nulo y así las complicaciones que resulten son infinitas y la diversidad de legislaciones es causa de inseguridad e incertidumbre." (32)

El procedimiento de negociación, sin embargo, es bastante parecido, salvo algunas características determinadas: el interés empresarial que guía y define a la negociación es, exclusivamente, un interés económico, y; resulta más fácil establecer y determinar dicho interés, dada la clara separación entre los empleados y obreros, respecto al consejo directivo, administrativo o ejecutivo. En otras palabras, dentro de una empresa no podemos pensar en obtener el consenso, -mismo que habrá de determinar la toma de decisiones- a través de la expansión de la democracia a todos los sectores que la integran.

2.3. Elementos teóricos.

Los factores teórico-metodológicos que envuelven a la negociación internacional han sido elaborados desde una perspectiva meramente empírica. No obstante, el estudio que realizamos se ha centrado en los análisis que surgieron en la segunda posguerra, periodo en el que por el deseo de que la Guerra Fría no se tornase

"caliente" se pretendió resolver el enfrentamiento Este-Oeste a través de la negociación. En efecto, el amplio desarrollo del armamentismo en la época, así como el creciente sentido de cooperación en la comunidad de naciones, provocó que paralelamente surgieran la teoría de resolución de conflictos, y los modelos o concepciones teóricas de la negociación internacional, aspecto que sostuvimos en el primer capítulo.

Estos modelos no han sido ampliamente aceptados, dado que se parte de la idea de que la negociación internacional es un enfrentamiento de poderes. Así, los aspectos teóricos de la negociación internacional no encuentran el suficiente sustento para existir, pero, creemos que las concepciones teóricas adoptan esa realidad, y buscan encontrar nuevos mecanismos para que el enfrentamiento de poderes en la negociación se torne un poco más flexible a través de la aplicación del conocimiento teórico en el proceso. De hecho el elemento "poder" está ampliamente contemplado en los textos de negociación internacional (33).

Zartman, por ejemplo, señala que "el poder determina la habilidad de ganar, pero la habilidad de ganar determina quién tiene más poder." (34) La teoría sostiene que a través de una negociación se puede definir cuál de las Partes tiene mayor poder. En ese sentido cabe hacer una distinción: el poder que tenga y ostente un país en las relaciones con el exterior, determinará su posición en una mesa de negociaciones; pero esa relación de poder entre las Partes, puede verse afectada por el poder de negociación (35), obtenido en gran parte por el conocimiento teórico, que cada una tenga durante el proceso. De esta manera, entre mayores elementos teóricos se tengan, es posible obtener diferentes -y pensamos, mejores- resultados en la negociación. No hay que olvidar que en una negociación no cooperativa, "las Partes se hallan

empeñadas en una lucha decisiva y, a menudo, la existencia misma de una de ellas depende del resultado." (36)

Al respecto,

"El poder de negociación, *per se*, viene de la facilidad y astucia de las tácticas de negociación, tales como la manipulación de la estructura de comunicaciones, de la situación para lograr el compromiso de una amenaza, uso de la racionalización de una posición para ganar aliados, y así sucesivamente. El poder de negociación, junto con otros tipos de poder, determina el resultado final." (37)

El manejo de la teoría y su vinculación con la práctica, nos permitirá obtener mejores resultados. "Lo que deberíamos estar haciendo es trabajando para desarrollar más proposiciones generales acerca del proceso interactivo de la toma de decisiones entre las Partes, [ya] que ambas tienen intereses divididos y separados. Necesitamos...teoría descriptiva y prescriptiva" (38), apunta Roger Fisher.

Entendida la importancia de las construcciones teórico-metodológicas, es necesario ahora vincularlas con la práctica. Fisher establece cuatro tipos de generalizaciones. Las primeras dos, observamos, corresponden a la parte descriptiva: 1) El uso de categorías (hacer distinciones científicas acerca de los aspectos del proceso de negociación), y; 2) Las hipótesis acerca de la causa y efecto, cuestión que nos permite elaborar un proyecto. En lo referente a la parte prescriptiva, encontramos: 3) Las reglas de como negociar (39), y; 4) Los métodos y herramientas analíticas que ayudan al negociador a saber qué hacer en casos específicos (40). A través de estas generalizaciones, podemos desmembrar el proceso de la negociación, las primeras son analíticas, las segundas operativas. Esta primera aproximación teórica facilita el conocimiento del proceso y el desempeño de los negociadores.

Las negociaciones pueden ser clasificadas de diversas formas, -por el número de Partes (bilateral, multilateral); por quienes la llevan a cabo (alto, medio o bajo nivel); por el asunto de referencia (jurídicas, económicas, políticas); por la forma de desarrollo (directa o indirecta), y; por los medios usados (oficiales u oficiosas)- (41). La aportación de las clasificaciones es, básicamente, la de orientar al negociador sobre los diferentes procesos que pueden presentarse, así como de los mecanismos objetivos y subjetivos, internos y externos (42), a instrumentar.

Dado que en las relaciones internacionales es probablemente verdadero que la relación amistosa, presente y futura, se prefiera sobre el resultado de casi cualquier negociación, resulta importante, como señala Zartman, diagnosticar la relación de intereses de las Partes en las negociaciones. Así,

"Las Partes pueden relacionar sus conflictos e intereses comunes explícitamente o tácitamente. El término negociación se refiere generalmente a procesos explícitos, con propuestas y contrapropuestas. La negociación tácita ocurre si las Partes deliberadamente disponen de una nueva combinación de intereses comunes y conflictivos mediante insinuaciones y adivinanzas, sin proponer explícitamente los términos de un acuerdo." (43)

Para negociar, explícita o tácitamente, debemos identificar los intereses planteados por Ikle: 1) Un interés común idéntico en un sólo arreglo que las Partes pueden lograr sólo, o más fácilmente, actuando de manera aunada; y, 2) un interés complementario en un intercambio de objetivos diferentes que las Partes no pueden conseguir por sí solas, sino que sólo pueden otorgarse mutuamente. En el primer caso la negociación es, evidentemente, cooperativa. Se pretende coadyuvar para obtener un mismo fin, razón por lo cual las posibilidades de conflicto serán menores o nulas -en muchos casos se establece la negociación para solucionar conflictos-. En el segundo

caso la relación se torna más turbia, dada la necesidad de definir qué podemos ofrecer y a cambio de qué (44).

Existe otro tipo de interés: el referente a cuando una de las Partes no está dispuesta a participar en el proceso de negociación. Puede, incluso, estar más interesada en la destrucción de su opositor que en negociar con él, pero paradójicamente, siendo su interés no negociar, tiene que iniciar el proceso, tal vez como última alternativa.

En cualquiera de los tres casos se emplea, o son susceptibles de utilizarse, los compromisos y/o amenazas. Se entiende por compromisos, la inducción del oponente a aceptar términos específicos, situación que se puede revertir; y, por amenaza o persuasión, causar cualquier pérdida al oponente. Ambas buscan controlar el curso de acción de la contraparte.

De cualquier forma en la negociación contemporánea, se utilizan mayormente los compromisos, ya que "las Partes generalmente tratan de conseguir no solamente buenos términos para el acuerdo que se está negociando ese momento sino también de proteger y mejorar su fuerza de negociación futura." (45)

Debemos partir de algunas suposiciones en lo que al proceso se refiere.

"La primera suposición es que el proceso envuelve dos Partes; situaciones de N-personas, son extensiones más complejas del caso de dos personas.

La segunda suposición concierne a la naturaleza de suma-positiva del encuentro. (46)

La tercera suposición es la imperfección de la información, con la cantidad de información y su veracidad bajo el control de cada Parte." (47)

En el segundo punto planteado por Zartman, agregaríamos que es un análisis dentro de la fase de prenegociación y que los resultados deben estar previstos en el

concepto de "niveles de aspiración". Este concepto establece la relación entre las metas que uno se propone y la manera en que se evalúan los resultados alcanzados. Y, en el tercero, que para Carl Stevens la negociación es un intercambio de información sobre la base de "tómalo o déjalo". Así, es preponderante saber la veracidad de la información de que disponemos, ya que un modelo de negociación debe incluir información imperfecta como uno de sus elementos operativos.

En cuanto al proceso de negociación, éste no es únicamente el "dá y quita" en la mesa de negociaciones. Es mucho más complejo, toda vez que comienza antes de que la negociación como tal comience.

La fase de prenegociación, se divide en tres etapas, que conforman una metodología para encarar a la negociación.

Harold Saunders los plantea así:

1. Definición del problema. [Cuando] la gente define un problema, empieza a determinar que harán acerca de él. La definición de intereses y objetivos es un profundo acto político...
2. Compromiso para negociar. La segunda fase en el proceso es producir un compromiso de negociar un acuerdo. Antes de que los líderes negocien, deben primero [darse cuenta] de que la presente situación no servirá por largo [tiempo] a sus intereses. [Otro] factor que contribuye a un compromiso para negociar un acuerdo, es un juicio de que el balance de fuerzas va a permitir algo parecido a un acuerdo.
3. Organización de la negociación. La tercera fase en el...proceso es [la organización] una vez que las Partes se han comprometido...a negociar...El esfuerzo de organizar una negociación específica... puede tener implicaciones políticas." (48)

La fase de prenegociación planteada por Saunders, se refiere a una metodología de trabajo que debe ser empleada, pero esta fase tiene algunos otros elementos (49), que deben ser ejecutados antes de iniciar el proceso.

El proceso de la negociación se ha dividido en los llamados "puntos de cambio", que pueden variar dependiendo del caso particular. Estos no son

irreversibles, pero si apuntalan el desarrollo de la negociación, desde luego para buscar un acuerdo. Se distinguen tres puntos de cambio. El primero, el momento de gravedad, se puede presentar antes de que las negociaciones formales inicien. Es el comienzo de la negociación y dónde se realiza lo posible para llegar a una solución de los problemas por una decisión común. El segundo es la "cresta"

"el tiempo cuando lo sustancial ha sido decidido en la negociación [por lo cual] las Partes están satisfechas con el acuerdo. Este es claramente el [camino] del final del proceso y es particularmente importante porque marca el momento cuando el acuerdo por sí mismo entra en los cálculos de cada Parte...Este es...un momento...cuando cada Parte trata de conseguir algo extra, porque la otra Parte no está dispuesta de echar abajo el acuerdo por un pequeño detalle." (50)

Y por último el momento de cierre, cuando empieza a ser importante para las Partes acordar antes de que pierdan la oportunidad. Este momento es importante, ya que puede ser que la negociación haya sido exitosa, pero si no se elabora algún documento -tratados, convenciones, protocolos, contratos- los resultados se perderán.

Dentro de los aspectos teórico-metodológicos, es necesario tener un mínimo previsto. Es decir, el negociador anticipa que no escogerá un acuerdo por debajo del mínimo, pero no puede asegurar que no aceptaría términos más bajos, o escoger no acordar nada, aún cuando los términos disponibles fuesen mejores que su mínimo previsto (51). Más claramente, en lugar de tener posiciones mínimas fijas es mejor tener un mínimo previsto, dado que no sabemos qué otros términos podrían cambiar - y podríamos aceptar- dentro de la negociación.

Otro instrumento muy útil, dentro de las herramientas analíticas planteadas por Fisher, es la gráfica u hoja de balance acerca de la percepción de la otra Parte y de la nuestra. Con ella, en cualquier momento dado en una negociación, podremos

"respondernos a nosotros mismos, cómo percibe la otra Parte las posibilidades" (52) (ver *infra*. anexo 2, p. 75).

Hasta aquí las consideraciones han sido metodológicas, pero también existen variables que difícilmente podríamos manejar sin el conocimiento de la psicología, la personalidad, la tecnología y la cultura.

Desde luego y dado que las negociaciones son hechas por los seres humanos - aún, pues por ejemplo Pryakhin sugiere que los actuales modelos de negociación a través de computadoras, podrían alterar significativamente el desarrollo, y opinamos que el resultado de la confrontación, como lo sería el proceso ininterrumpido de la negociación, la comunicación simultánea, la gama de variables cubiertas y con respuesta, etc. (53)-, el factor humano en la negociación está presente hoy como en el siglo IV de nuestra era.

La negociación es una cuestión de manipular percepciones por diferentes caminos, a través de los parámetros de visión de las Partes y de los sentimientos que rodean la visión de las mismas (54). En ese sentido existe una diversidad en los estilos de negociar, diversidad dada por una multitud de variables como decíamos -las de origen cultural, personal y las de adiestramiento o preparación del negociador-.

Complementaremos con las habilidades básicas planteadas por Israel Unterman: La preparación de un escenario flexible; la comunicación por medio del lenguaje no verbal, éste es el lenguaje corporal y su impacto en otras culturas; los ejercicios en el uso de la voz y la necesidad de congruencia en las palabras usadas, así como la habilidad de escuchar; y, entender el uso de las emociones en el proceso de negociación, de sobremanera las respuestas emocionales propias (55). Existe además una larga lista de habilidades que el negociador debería considerar. (Ver *infra*. anexo 3, p. 77).

En el nivel estatal es similar, ya que como señala Hans Binnendijk en la introducción de *National Negotiation Styles*,

"Las diferentes naciones negocian con diferentes estilos. Estos estilos están moldeados por la cultura de la nación, la historia, el sistema político y su lugar en el mundo" (56)

• • •

Apreciamos así, que la negociación internacional, entendida como un instrumento por medio del cual los protagonistas internacionales pueden conciliar intereses, se presenta las más de las veces como sinónimo de actividad diplomática. Esta pobre interpretación estanca y obstaculiza el desarrollo de concepciones teóricas que expliquen las negociaciones internacionales en toda su amplitud.

Lo mismo podemos decir respecto a los protagonistas internacionales. En este caso el Estado ha pasado a ser uno más de los miembros del elenco, que en compañía de los organismos internacionales y las empresas transnacionales conforman los protagonistas que se valen de la negociación internacional para alcanzar un acuerdo común.

Las construcciones teórico-metodológicas desarrolladas a partir de las segunda posguerra, nos brindan elementos para que en cualquier actividad negociadora tengamos un amplio espectro de posibilidades, cubriendo todos aquellos resquicios que dan lugar y están presentes durante el proceso, toda vez que una negociación - entendiéndola como un proceso que inicia antes de la preparación y termina en el balance de resultados, si no es que da comienzo a otra negociación- debe ser analizada y realizada bajo dichas construcciones. Este procedimiento repercutirá, creemos positivamente, de manera tangible en resultados concretos. Así, el negociador y el

equipo negociador pueden determinar su desempeño en la mesa de negociaciones bajo una perspectiva que, con ayuda de los elementos teóricos de la negociación internacional contemporánea, se torne más objetiva, operativa, funcional y creativa.

Con este marco teórico y conjugándolo con los mecanismos y procedimientos, que nos brindarán una información precisa y una concreción de los fenómenos, y que deben estar presentes durante el proceso -preparación, debate y balance de resultados,- resulta mucho más fácil acoplarse, así como manejar los cambios en los escenarios; con los protagonistas; y los cambios durante los procesos de la negociación internacional.

NOTAS DEL CAPITULO

- (1) Citado por Nicolson, Harold. *op. cit.* p. 20.
- (2) Citado por Roberto Peña en "México y sus instrumentos de negociación internacional" *Relaciones Internacionales*. Vol. XI, N° 32. Abril-junio, 1984. p. 47.
- (3) *The Concise Oxford Dictionary*, 6ª ed. 1976. p. 291.
- (4) *ibidem*. p. 730.
- (5) Osmańczyk, Edmund. *Enciclopedia mundial de relaciones internacionales y Naciones Unidas*. Fondo de Cultura Económica. México, 1976. p. 772.
- (6) Zartman, William. "The political analysis of negotiation: How who gets what and when" *World Politics*. Vol. 26, N° 3. 1974. p. 385.
- (7) Zartman, William "Negotiations: Theory and Reality", en Bendahmane, D. y Mc Donald, J. (eds.). *op. cit.* p. 1.
- (8) Colosi, Thomas. "A model for negotiation and mediation" en *ibidem*. p. 15.
- (9) Rico, Carlos. "Modelos implícitos y explícitos en la evaluación de la capacidad de negociación intergubernamental" *Foro Internacional*. Vol. 29, N° 4. 116. Abril-junio, 1989. p. 701.
- (10) Rico, Carlos. *op. cit.* p. 696.
- (11) *ibidem*. p. 703.
- (12) *ibidem*. p. 702.
- (13) *ibidem*. p. 701
- (14) *cfr.* Morgenthau, Hans. *op. cit.* cap. VIII y IX. pp. 139-221.
- (15) Rico, Carlos. *op. cit.* p. 704.
- (16) Zartman, William. "Negotiation: theory...en Bendahmane, D. y McDonald, J. (eds.) *op.cit.* p. 2. ver *infra*. punto 2.3. Elementos teóricos p. 34.
- (17) Rico, Carlos. *op. cit.* p. 703.
- (18) *cfr.* Ikle, Fred. *Negociación: una definición de la Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. IMRED, SRE. Seminario sobre negociación y mediación internacional. 2-5 de agosto de 1988.
- (19) Art. 4 Convención de La Haya para la Solución Pacífica de Controversias Internacionales de 1899, citada por Sorensen, Max (ed.). *Manual de Derecho Internacional Público*. 1ª ed. FCE. México, 1973. p. 629.

- (20) Seara Vázquez, Modesto. *Derecho Internacional Público*. 11ª ed. Ed. Porrúa. México, 1986. p. 323.
- (21) *idem*.
- (22) *ibidem*. p. 332.
- (23) *ibidem*. p. 333.
- (24) *ibidem*. p. 343.
- (25) Sorensen, Max. (ed.) *op. cit.* p. 628. Itálicas nuestras.
- (26) *cfr.* Cahier, Philippe. *Derecho Diplomático Contemporáneo*. Ed. RIALP. Madrid, 1965. p. 539.
- (27) *cfr. ibidem*. p. 540.
- (28) *ibidem*. p. 541.
- (29) Seara Vázquez, Modesto. *La hora decisiva*. 1ª ed. Joaquín Mortiz-Planeta. México, 1986. p. 144.
- (30) *cfr.* Cerroni, Umberto. *La libertad de los modernos*. Ed. Martínez Roca, Barcelona, 1972. 316 pp.
- (31) *cfr.* Arce, Alberto G. *Derecho Internacional Privado*. 1ª ed. Talleres Linotipográficos de la Universidad de Guadalajara, 1964. 413 pp.
- (32) *ibidem*. p. 231.
- (33) Al respecto véanse las publicaciones periódicas *Journal of Conflict Resolution, World Politics e International Affairs*.
- (34) Zartman, William. "The political..." *op. cit.* p. 395.
- (35) Al respecto véase Zartman, William. *ibidem*; y, las publicaciones periódicas *Journal of Conflict Resolution, World Politics e International Affairs*.
- (36) Colosi, Thomas y Berkeley, Arthur. *Negociación colectiva...* *op. cit.* p. 68.
- (37) Stevens, Carl. *Estrategia y negociación del acuerdo colectivo*. 1ª ed. Ed. N.O.E.M.A México, 1988. p. 15.
- (38) Fisher, Roger. "The power of theory" *op. cit.* p. 59.
- (39) Pensamos que aparentemente existe una contradicción, dado que no existen reglas de cómo negociar, *cfr.* Zartman, William. "Negotiation: Theory and reality" *op. cit.* p. 1, y Ikle, Fred. *op. cit.* p. 8, más que normas generales de comportamiento, ya que las Partes quieren inducir al oponente a actuar en reciprocidad y desean facilitar un acuerdo, por ejemplo al adherirse a una agenda previamente acordada y el otorgamiento mutuo de concesiones. En realidad Fisher se refiere a las estrategias y tácticas plausibles en el proceso.
- (40) Fisher, Roger. "The power..." *op. cit.* p. 59.

(41) Curso de Negociaciones Internacionales, coordinado por la Lic. Lucía Irene Ruiz Sánchez. 23-27 de abril y 4-9 de mayo de 1990. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

(42) *cfr.* Peña, Roberto. *op. cit.* p. 48.

(43) Ikle, Fred. *op. cit.* p. 1.

(44) Un claro ejemplo son las relaciones que se establecen en la negociación transnacional, cuando los sujetos son las empresas.

(45) Ikle, Fred. *op. cit.* p. 7.

(46) Según la teoría de los juegos, los resultados positivos.

(47) Zartman, William. "The Political..." *op. cit.* p. 386.

(48) Saunders, Harold. "The prenegotiation phase" en Bendahmane, D. y McDonald, J. (eds.) *op. cit.* p. 65.

(49) ver los principios planteados por Zartman *supra*. punto 2.2.1. El Estado p. 24.

(50) Zartman, William. "Negotiation theory..." en Bendahmane, D. y McDonald, J. (eds.) *op. cit.* p. 3.

(51) Ikle, Fred. *How nations negotiate*. Harper and Row. New York, 1964. p. 191.

(52) Fisher, Roger. *op. cit.* p. 65.

(53) *International Affairs*. "The art of diplomatic negotiation" (Septiembre 1989) N° 9. p. 154; Seara Vázquez señala que "Hoy se está avanzando ya hacia las computadoras de la quinta generación, es decir, las dotadas de lo que convencionalmente se conoce como inteligencia artificial...[computadoras que] permiten la realización de una serie de operaciones...[como] la elaboración de complejos modelos matemáticos..." en *La hora...* *op. cit.* p. 215.

(54) *cfr.* Zartman, W. "Negotiations..." *op. cit.* p. 4.

(55) Unterman, Israel. "Negotiations and Cross-Cultural Communication" en Bendahmane, D. y McDonald, J. (eds.) *op. cit.* p. 69.

(56) Binnendijk, H. (ed.). *National negotiating styles*. Foreign Service Institute. U.S. Department of State. 1987. p. v.

3. EL PROCESO

Toda negociación es un proceso que engloba la preparación, desarrollo y resultado. Es necesario conocerlo para tener elementos más claros, de manera que el negociador optimice su desempeño en la mesa de negociaciones, favoreciendo el resultado.

Es muy difícil determinar en qué momento comienza el proceso de negociación, pues mientras la palabra sugiere la evolución de una serie de fenómenos, el problema estriba en definir cuál de ellos es el inicial. ¿Podría tratarse del proceso de preparación, por ejemplo, determinación de la materia a negociar, clasificación de la negociación, evaluación de factores que inciden, estudios técnicos, elección del negociador, etcétera? O, ¿tal vez del proceso en el debate negociador -utilización de los puntos de cambio planteados por Zartman (1); aplicación o respuesta a tácticas definidas para lograr la satisfacción de los intereses de las partes; apoyo (si el caso lo exige) en materiales cartográficos, jurídicos, técnicos, fotográficos, videográficos; elaboración de documentos en los que se plasmase los resultados de la negociación, etcétera-? Y, aún más, ¿se hablaría de proceso en el balance de resultados de la negociación?

Creemos que el proceso, como se indicó, envuelve a estos tres momentos, pero su inicio se presenta desde mucho antes de que empiece la contrucción sistemática de pilares que sostengan una futura negociación. Esto es, en palabras de Harold Saunders, "el proceso de negociación comienza en la toma de decisión de cada parte de explorar la posibilidad de negociar" (2). A partir de este momento podemos decir que se desencadena el proceso negociador, pero un proceso al interior de la parte (3) y que a gusto de muchos es el más difícil de lograr.

Diversos estudios hacen referencia a ésto (4), un par de elementos que recuperamos constatan lo que creemos de interés. Primero, las negociaciones domésticas se dan bajo un sistema jurídico y judicial establecido; y, segundo, las negociaciones internacionales tienen una serie de complicaciones burocráticas, toda vez que es necesario formar equipos negociadores con instrucciones precisas, cuya elaboración puede retardar el proceso negociador (5).

Harold Saunders, respecto a lo que ha llamado la pre-negociación (6), que en cierta medida es una negociación separada y que bien da pie a otra, plantea que

"Muchos de los más espinosos conflictos del mundo nos forzan a gastar mucho de nuestro esfuerzo en la fase de pre-negociación antes de tomar la decisión de negociar..." (7)

Así, pensamos que el proceso negociador se origina al interior de la parte y posteriormente, si las condiciones son favorables, se proyecta hacia la contrucción sistemática del proyecto de negociación. Por supuesto puede ser que el interés por negociar se haya producido por influencia externa, pero en algún momento se presenta la negociación interna.

3.1. Factores que determinan la negociación.

Establecer cuáles son los factores que inciden en una negociación y plasmarlos, al igual que los siguientes puntos, en un proyecto de negociación, reviste una gran importancia para determinar la viabilidad del proyecto, así como para delinear el método a seguir.

Encontramos así factores generales y particulares. Lucía I. Ruiz Sánchez menciona que:

"Son factores generales aquellos que sin referirse a quienes negocian, influyen en el desarrollo, éxito o fracaso de la negociación...

{Entre otros encontramos}:

i) La situación en que se encuentra cada Parte con respecto a la (s) otra (s)...

ii) Las posibilidades de cada Parte, según el momento político interno y externo, en relación a la materia de negociación...

iii) La estrechez de las relaciones entre las Partes...

iv) La mayor o menor necesidad que cada una de las Partes tenga de obtener resultados inmediatos de la negociación...

v) La voluntad que cada una de las Partes tenga de llegar a un arreglo...

vi) La destreza de cada una de las Partes, para llegar a una situación que a un costo mínimo deje satisfecha(s) a la(s) otra(s) Parte(s)." (8)

Y, por factores particulares:

"[A los] condicionantes específicos en relación a la materia negociada, a la persona del negociador, o a la realidad de cada una de las Partes, que influye en cierto grado para que la negociación se facilite o se dificulte.

Entre estos factores podemos señalar:

i) El 'clima' existente, o sea las circunstancias específicas que existen en favor o en contra del tópico negociado...

ii) La reputación con que cuentan las Partes en el ámbito mundial. Influye el poderío económico o político, el grado de control de una situación que se tenga, la solvencia moral." (9)

La definición de estos factores facilita ubicar el marco en cual se desarrollará la negociación, de manera clara y objetiva, situación que impulsa al equipo negociador a hacer los preparativos sobre una línea concreta de trabajo.

Ahora bien, el estudio que resulte del análisis de los factores deberá incluir la variable de información imperfecta como uno de sus elementos operativos. Así, el espectro dentro del modelo de negociación se torna más amplio y, aun cuando no se pretende cubrir toda la gama de resquicios dentro de dicha información, resulta imprescindible observar esta precaución, ya que como indica Karl Deutsh, en su

modelo cibernético, los flujos de información tienden a distorsionarse durante el proceso de conducción (10).

3.2. La preparación.

"Si, como reza el adagio, los veloces ganan la carrera, el éxito en la negociación depende de la preparación cuidadosa." (11)

Efectivamente, como lo señalan Colosi y Berkeley, es imperante la preparación técnica y política de una negociación. Una negociación exitosa en el extranjero no puede desarrollarse a partir de la ignorancia, el descuido y la inseguridad. Ciertos aspectos de la preparación deberán recopilarse en el proyecto de negociación.

Los siguientes puntos pueden ilustrar el procedimiento para una adecuada preparación. La definición del tipo de negociación de que se trate (12), los móviles que la provocaron y el grado de importancia que reviste, permite, mediante una aproximación preliminar, encauzar los preparativos y delegar funciones entre el equipo de trabajo.

Definir la clasificación de la negociación es así el primer paso en la preparación:

Negociación: Bilateral, multilateral.
Móvil: Conflicto, cooperación.
Nivel: Alto, medio, ordinario.
Materia: Económica, jurídica, política, etc.
Desarrollo: Directo, indirecto.
Medio usado: Oficial, oficiosa.
Importancia: Definir.

Algunos de estos elementos resultan claros y de alguna manera se han mencionado en este trabajo. Otros son susceptibles de ser explicados. Así, dentro de

un enfoque estatalista, el nivel alto se refiere a las negociaciones llevadas a cabo por los Jefes de Estado, Jefes de Gobierno, Ministros o Secretarios de Estado; el nivel medio se utiliza si sus participantes son enviados especiales plenipotenciarios; y, nivel ordinario o regular si las negociaciones son llevadas a cabo por algún agente diplomático acreditado (13).

Por otro lado, es necesario establecer los aspectos que, en relación con la contraparte, impondrán un determinado matiz en el debate.

Relación con la contraparte: Definir.
Necesidad que tenga la contraparte para negociar: Definir.
Necesidad que tengamos para negociar: Definir.
Información de que dispone la contraparte: Definir.
Información de que disponemos: Definir.
Grado de confianza: Definir.

Otra arista que debemos cubrir es la referente a las condiciones que respecto a la negociación tengamos:

Escenario político, económico y jurídico interno: Definir.
Capacidad de persuasión: Definir.
Momento para negociar: Oportuno, inoportuno.
Apoyo técnico referente a la negociación: adecuado, inadecuado.
Evaluación de las expectativas: Definir el mínimo previsto (14) y el documento jurídico.

La definición de todos estos puntos, y su conjunción en un proyecto de negociación, será lo que nos permita determinar el nivel de enfoque (15), la postura y el procedimiento de negociación. De igual forma el balance será indicativo de la selección del negociador, del equipo negociador y de las estrategias, reservándose las tácticas para la aplicación a consideración del negociador.

La importancia de una adecuada preparación queda sintetizada en la siguiente cita:

"...es prudente hacer planes meticulosos y tratar de anticiparse a las áreas del problema. Si surge lo inesperado, como inevitablemente parece suceder durante toda negociación, el grupo que haya preparado, aunque no tenga inmediatamente la respuesta, podrá reaccionar con rapidez y eficiencia." (16)

Los aspectos señalados buscan, primordialmente, formular propuestas de negociación y anticipar las de la otra parte. Al ir así con planes definidos y con el conocimiento del abanico abierto de posibilidades de acción de la contraparte, los riesgos de pérdida en la negociación se reducen considerablemente. Al respecto una importante herramienta la constituye la hoja de balance (17) (ver *infra*. anexo 2, p. 75), cuya utilización debería estar presente en cualquier negociación, ya sea plasmada en papel, o, cuando menos, visualizada en nuestra mente.

Un instrumento que delinea la dinámica del proceso negociador en lo que al debate se refiere, pero que se determina en la fase de preparación, es la agenda de trabajo. Elemento que en ocasiones es utilizado como táctica por los negociadores para acelerar o estancar las negociaciones, la agenda "puede ser diseñada para jugar un rol específico en una negociación...puede ser simplemente un programa de materias para ser discutidas o...[estar] coordinada con otras maniobras o técnicas." (18). Como quiera que fuese, la agenda representa la primera etapa por la cual las expectativas, actitudes y valores del oponente pueden ser evaluadas.

En su fase preparatoria, el proceso de negociación se presenta como el inicio de una batalla -que posteriormente, durante el debate, se habrá de tornar muy palpable-, en la cual la recopilación de información, la planeación y el estudio al que someteremos y seremos sometidos por la contraparte, serán los rasgos que la definan. No podemos olvidar algunos aspectos que resultan ser muy evidentes, pero que al no prestarles atención pudiesen ser decisivos en el éxito o fracaso de la negociación: El conocimiento del protocolo; las diferencias culturales y el manejo adecuado a que

deben ser sometidas; el dominio del idioma; la determinación de la capacidad de decisión del negociador; el apoyo logístico; y, el presupuesto disponible.

3.2.1. El negociador.

La elección del negociador reviste una gran importancia en las relaciones internacionales. De hecho un manual que circuló por Francia a principios del siglo XVIII (19), hacía ya hincapié en las bondades indispensables que debería tener un negociador para congraciarse con los príncipes extranjeros.

A esta publicación han seguido muchas otras que hacen recomendaciones referentes a las cualidades de un negociador. Podemos decir que la visión fundamental que empapa los textos consultados, coincide en lo que Harold Nicolson llamó el "diplomático ideal". Existe una amplia conformidad en reconocer como virtudes características para el desempeño en la mesa de negociaciones a: la veracidad, precisión, calma, buen carácter, paciencia, modestia y lealtad.

Para Nicolson

"...la veracidad...no sólo significa la abstención de incurrir en inexactitudes conscientes, sino un cuidado escrupuloso en evitar la sugestión de lo falso o la supresión de lo verdadero..."

Por precisión ha de entenderse no sólo la mera exactitud intelectual, sino la exactitud moral...

[Respecto a la calma] No sólo debe evitar el negociador mostrar irritación cuando se enfrenta con la estupidez, la picardía, la brutalidad o la arrogancia de parte de aquellos con quienes le cabe el desagradable deber de negociar; también debe huir de toda animosidad o predilección personales y de todos los entusiasmos, prejuicios, vanidades, exageraciones, dramatizaciones e indignaciones morales...

[Referente a la modestia]. La vanidad le inclina a desdeñar el consejo u opinión de quienes pueden tener una experiencia mayor que la suya sobre un país o sobre un problema..." (20)

Existen también otras cualidades personales importantes, como: la inteligencia, sabiduría específica, experiencia, imaginación, persuasión, perseverancia, tacto y saber

comportarse. Todas ellas distan, por mucho, de encontrarse en una sola persona, pero la combinación de algunas de ellas en un individuo, pueden traer resultados exitosos.

Un aspecto divergente a estas cualidades ideales, es el referente a la utilización del cinicismo, la burla, el *bluff*, la mentira, la amenaza, el engaño; y, a los arrebatos de ira; atributos que en ocasiones han resultado decisivos para el éxito en las negociaciones. Como quiera que fuese, el negociador deberá tener un amplio conocimiento de su personalidad, así como de la caracterización de personalidades, tal vez ajenas, pero útiles para satisfacer los intereses propios. Las actitudes que asuma un negociador dependerán del desarrollo del debate, determinando la posición adecuada para responder a la contraparte.

Aparte de los rasgos de la personalidad, que son incambiables, el negociador debe desarrollar una serie de habilidades. El listado que ofrece Lucia Irene Ruiz Sánchez permite conocer las más comunes (Ver *infra*, anexo 3, p. 77). El saber sortear las habilidades que tenga la contraparte se podría incluir como una habilidad más.

El negociador debe tener también un amplio conocimiento de la tecnología disponible, el perfil del negociador moderno debe ajustarse a ésta. La utilización adecuada de los aparatos puede definir el éxito en una negociación. Así pues, el conocimiento y aplicación del correo electrónico, telefax, computadoras y bancos de datos electrónicos, por mencionar sólo algunos, favorecerá el desempeño del negociador al tener un manejo adecuado de la información y una rapidez en su proceso de conducción.

Cuidar la selección del negociador que se envíe para la negociación, es un aspecto que no se debe olvidar. Esta influido por el tipo de negociación, los medios usados, el nivel y por las características que tenga el negociador de la otra Parte. Además se debe considerar:

"...el nivel de enfoque que se dé a la negociación; el tono de la misma; la importancia del asunto; la temática a discutir y el tipo de la gestión: si es coyuntural, periódica, ordinaria o extraordinaria..." (21)

La preparación que se tenga, la reputación, su desempeño y el espíritu cooperativo con su equipo de trabajo, serán otras condicionantes susceptibles de tomarse en cuenta.

Así pues, la selección del negociador es un punto delicado en la preparación, pues el éxito de la misión puede depender de ello.

3.2.2. Equipo de preparación y equipo negociador.

El negociador deberá, además, formar un equipo de apoyo a la preparación, ya que debido a la necesidad de inventar alternativas de solución, lo mejor es desencadenar una tormenta de ideas. Lo importante en las sesiones es separar la invención de la decisión. Se trata al principio de evitar cualquier crítica a las ideas lanzadas, y no se deberá pensar si son adecuadas o no, ya que se pretende abrir la mente a cualquier opción bajo el principio de que "una idea debe estimular a otra" (22). Después de que surjan espontáneamente, se podrán escoger bajo un análisis estricto las mejores.

Para utilizar este instrumento Fisher y Ury proponen que:

"Antes de la tormenta de ideas: 1. [Se] defina [el] propósito...2. [Se] seleccione unos pocos participantes...3. [Se] modifique el ambiente [-simulando el lugar y la hora del escenario real-]...4. [Se] diseñe un ambiente informal...5. [Se] seleccione un [moderador]" (23).
"Durante la tormenta de ideas: 1. [Se] acomode a los participantes uno al lado del otro y frente al problema...[-refuerzo psicológico-] 2. [Se] aclaren las reglas, incluyendo la idea de que no se critique...3. [Se] suministre las ideas...4. [Se] registren las ideas de manera que todos las vean..." (24)

"Después de la tormenta de ideas: 1. [Se] señale las ideas más prometedoras...[-crítica-] 2. [Se] invente cómo mejorar las ideas prometedoras...3. [Se] reserve un tiempo para evaluar las ideas y decidir..." (25)

Al finalizar el proceso se habrán definido las opciones más plausibles, de una gama que el negociador por sí solo no habría logrado proponer.

Otra vertiente de apoyo del grupo de preparación, consiste en las opiniones técnicas, jurídicas y políticas, de expertos. Las propuestas se deberán congregar en un informe -también llamado carpeta- que resultará de valiosa ayuda al negociador. Las opiniones vertidas por los especialistas deberán concretarse en el objeto de su estudio, y será obligación del negociador conjugarlas, si el caso lo amerita.

El equipo de preparación debe contar con colaboradores que se encarguen, en una investigación previa, de recopilar la información referente al caso -documentos jurídicos, antecedentes en las relaciones, etcétera-, sistematizarla e incluirla en el informe. A menos que el negociador sea un especialista en la materia a negociar, el informe podrá verse, con toda seguridad, constantemente consultado durante los recesos en la jornada de trabajo. La lista de repaso planteada por Gilbert Winham también resulta ser muy útil para tener todos los aspectos cubiertos (Ver *infra*. anexo 4, p. 79).

Aunque un equipo negociador tiene más amplitud de operación que un sólo negociador,

"...existe consenso general de que las representaciones en negociaciones multilaterales se conformen de la siguiente manera: 5 representantes propietarios y 5 suplentes..." (26),

esta situación presenta contradicciones.

En el caso anterior el equipo de preparación le rendía el informe a un negociador, mismo que de manera arbitraria definiría las estrategias y tácticas. Cuando la carpeta se da a un grupo de negociadores es más difícil determinarlas. Además, durante el debate pueden surgir discrepancias entre los mismos para la solución del problema, mismas que no se presentarían en el primer caso. Es decir, siendo uno sólo, el negociador se puede valer de la consulta de su propio equipo de apoyo -consejeros, asesores, técnicos y expertos-. Por lo tanto la elección resulta más fácil, dado el carácter consultivo y que la decisión le corresponde a él, siempre y cuando, claro está, se mantenga dentro de las órdenes que se le hayan dado, a menos que su capacidad de decisión sea muy amplia o que la negociación se desarrolle a un alto nivel. En el caso contrario, se problematiza la situación, toda vez que el grupo negociador se compone por elementos estabilizadores, desestabilizadores y cuasimediadores.

Para Colosi y Berkeley cada grupo puede dividirse en estas tres partes, donde

"...estabilizadores son los miembros del grupo comprometidos con los procesos de negociación y orientados hacia el logro de un acuerdo, a veces a cualquier costo...Los desestabilizadores carecen con frecuencia de interés por el proceso de negociación; pueden estar más dispuestos a utilizar métodos de presión más directos y entregarse a un comportamiento que provoque trastornos, de modo que bien pueden oponerse a cualquier arreglo pase lo que pase...Los cuasimediadores generalmente son líderes del grupo que asumen la responsabilidad por el éxito de la negociación y consideran que su papel consiste en conciliar los intereses de los estabilizadores, quienes pueden ceder fácilmente, y de los desestabilizadores, quienes pueden aferrarse a posiciones nada prácticas. Aunque es sin duda un intercesor, el cuasimediador se interesa por lograr un arreglo factible, uno que sea aceptable para ambas partes..." (27)

Por ello, el negociador que participe en un equipo, deberá esforzarse por ser accesible con los puntos de vista de los demás, desde luego defendiendo su postura con elementos objetivos -informes, datos, estadísticas, etcétera-, pero siempre con ánimo

cooperativo, de manera que la prioridad del equipo, ésto es la defensa del interés nacional o empresarial, se vea satisfecha.

3.2.3. Estrategias y tácticas.

Entendemos por estrategias a las "técnicas utilizables en el proceso de negociación" y por tácticas a los "medios empleados para aplicar las técnicas seleccionadas." (28) Una vez conjugados los elementos de los puntos anteriores, el negociador puede definir las estrategias plausibles en el debate. Para ello deberá seleccionarlas dependiendo de:

- i)* el grado de compatibilidad entre los objetivos e intereses de las Partes.
- ii)* el tiempo que se haya estado negociando...
- iii)* hasta donde se quiera o convenga llegar a un acuerdo." (29)

También se debe tomar en cuenta el tipo de relación que existe con la contraparte, ya que en el desarrollo de la negociación, en caso que la relación fuese amistosa, no convendría emplear una estrategia de presión, como serían las amenazas, por ejemplo.

La definición de estrategias, en primer plano, dependerá, de lo que el informe de trabajo nos indique como tendencia. Al igual que las condicionantes específicas que provocan que se plantee una posible negociación son únicas, el proceso del debate y la determinación de estrategias para el mismo también lo es. Podemos mencionar entre muchas otras "que al negociar con B, A puede: presentar sus propias preferencias; intentar descubrir las de B; intentar alterar o establecer las expectativas de B sobre la negociación y ambiente de extra-negociación de B; intentar alterar o establecer las

expectativas de B sobre los recursos de acción intentadas por A; e, intentar alterar o establecer las preferencias y cursos de acción de terceras partes en donde éstas pueden afectar el resultado de la negociación." (30). También es posible que A defina sus propios intereses antes que B; use amenazas u ofrezca recompensas; muestre el máximo a ceder; u ofrezca grandes concesiones, cuyos propósitos son: 1) Determinar qué quiere el oponente, 2) Cuánto quiere, y 3) Qué tan dispuesto está para conseguir lo que quiere.

Existen también las estrategias denominadas el cuándo, el cómo y el dónde, las mencionamos de manera superficial.

"La estrategia del cuándo supone, esencialmente, un sentido adecuado de la oportunidad...[sus tácticas son:]

- i) Abstención. Consiste en esperar para obtener después mejores resultados...
- ii) Sorpresa. Implica un cambio repentino en el método que se ha estado empleando...
- iii) Hecho consumado. Esta táctica se basa en la ejecución de un acto sin acuerdo previo o aún en oposición de los demás...
- iv) Retirada suave. Esta es una táctica defensiva que abarca dos actitudes: la negación de un hecho o su aceptación completa...
- v) Retirada aparente...se da cuando la actitud de la contraparte es intransigente...Consiste en la salida de éste [el negociador] del escenario donde se esté negociando...
- vi) Inversión. Esta táctica consiste en invertir los términos y atacar al contrario con sus propias armas...
- vii) Establecer límites. Esta táctica se usa con variables, se puede limitar el tiempo de la negociación...

La estrategia del cómo y dónde utiliza las siguientes tácticas de aplicación:

- i) La participación. Se centra en la búsqueda de ayuda o apoyo de otros...
- ii) La asociación. Consiste en tratar de impresionar al contrario asegurando que se actúa...con personajes famosos o gobiernos poderosos...
- iii) La desunión...se emplea el descrédito de alguien como base para afirmar que se actúa precisamente al contrario..." (31).

Existen muchas otras tácticas: La persuasión -los intentos de A por controlar el curso de acción de B-, que daría, posteriormente, paso a la coerción, con sus

vertientes de engaño y no engaño; formular propuestas -que representan una oferta-, buscando que cambien las expectativas del oponente respecto a nuestro mínimo previsto y su prevención referente a sus términos mínimos; la atención exagerada a los detalles para lograr la exasperación del contrario; la coalición entre un desestabilizador y un estabilizador; el error intencional; la indiferencia; la irritabilidad; atacar a la parte contendiente desde dos lados -maniobra de sierra-; etcétera.

Mientras que una estrategia es una tendencia, un plan previamente concebido, las tácticas negociadoras dependerán de la atmósfera que esté presente en cada momento del debate. Como puede observarse existe una amplia gama de tácticas (32), pero sólo darán resultado si el momento es oportuno y si la situación lo requiere. Por ello el negociador debe percibir la oportunidad de aplicar o responder con alguna de ellas, siempre y cuando esten compenetradas con las estrategias y éstas con el proyecto.

3.3. El escenario.

Al estar en el escenario podemos considerar que existe aún una fase de preparación para el debate. "Las operaciones previas al inicio del proceso de negociación en el lugar donde se llevará a cabo el proceso, pueden ser de carácter técnico y de carácter político." (33) El acreditarse guarda una importancia significativa para el inicio de estos preparativos.

Revisar por último los informes recabados en la fase preparatoria, observa una gran importancia para constatar la validez de los mismos; la determinación de la configuración de la mesa de negociación, permitirán reajustar los procedimientos planteados como adecuados en las fases anteriores.

En una configuración de la mesa de tipo horizontal, por ejemplo, con frecuencia se sigue un curso muy estructurado y formal. En una configuración vertical la negociación, pese su carácter bilateral, se torna en ocasiones en una negociación dentro del equipo. En ella "cada grupo debe negociar con su jerarquía, con personas de igual nivel y con aquellos cuyos intereses representa." (34) Es necesario definir también, cómo se llevará a cabo la negociación en privado, que en realidad es una negociación oficiosa. Puede realizarse a escondidas, dado que se estaría sin observadores. Así, no se necesita de la retórica, ni exponer públicamente ninguna virtud. Es importante que se lleve a cabo bajo el conocimiento del equipo negociador, ya que de lo contrario podría suponerse una traición y la credibilidad del negociador caería.

Los contactos officiosos -conocidos como "lobby" o "pláticas en los pasillos"- revisten una gran importancia. Su finalidad es limar asperezas en caso de que existan, sondear posiciones, y vincularnos con la contraparte. Durante estos contactos, sin la rigidez que caracteriza a la negociación formal, se deberá investigar cómo reaccionaría la contraparte ante determinadas posturas. Así, para la negociación formal, habremos determinado con certeza nuestra actuación.

Los contactos officiosos buscan:

- i) Afinar diferencias o malos entendidos si los hay;
- ii) Procurar que todas las Partes cuenten con igual información sobre el asunto para que haya homogeneidad en los datos;
- iii) Llegar a un acuerdo o establecer cuáles puntos deben considerarse como de principio para cada participante y en cuáles pueden ceder, y
- iv) determinar las necesidades de apoyo técnico..." (35)

Además se deberá determinar la duración de las sesiones, la frecuencia; el tipo de documentos de apoyo; si esta permitida la participación de asesores durante la sesión o no, etcétera.

La definición de las normas que regirán durante la negociación busca dar orden, rapidez y congruencia a la misma. Muchas veces a través del mecanismo de la agenda quedan previamente determinadas. De no ser así, deberá hacerse cuando las Partes deseen inducir a la contraparte a actuar en reciprocidad y cuando deseen facilitar el acuerdo.

3.4. El debate.

Durante el debate se distinguen tres puntos de cambio: El momento de gravedad, la "cresta" y el cierre (36), en cada uno de ellos las tácticas serán distintas.

La selección de las tácticas, declámas, depende del punto de cambio, del desarrollo de la negociación, sus orígenes, el interés que represente para nosotros llegar a un acuerdo, las tácticas del oponente, etcétera. A grandes rasgos podríamos decir que al inicio del debate o primeras etapas, se presentan las tácticas de coerción y decepción, "tácticas por medio de las cuales cada parte intenta mover la posición de su opositor a su propio favor..." (37). En las primeras etapas se involucra también el elemento de engaño.

"...podemos considerar al negociador durante las primeras etapas como principalmente involucrado con el problema de táctica competitiva de mover las posiciones de equilibrio de su opositor (los términos menos favorables que el opositor esté dispuesto a acordar) tanto como sea posible de su propia parte. Mientras tanto, el negociador ocupa su propia posición de equilibrio (como todavía no se ha anunciado), sujeto a la influencia de la táctica competitiva de su opositor." (38)

La negociación a partir de intereses y no de posiciones (39), nos permite hacer más objetiva la determinación de los resultados que esperamos y la manera de

alcanzarlos. Mediante ella la negociación pretende ser más cooperativa, dada la concretización del problema y su separación de posiciones inamovibles, cuyo resultado sería la cesión absoluta, la respuesta mediante una posición "dura" de nosotros, o el fin de las negociaciones. Originalmente la idea de negociar es llegar a un acuerdo. Una buena manera de lograrlo es a través de la visualización del problema, desligando a la Parte del mismo, así es más fácil que sin sentirse ofendida, colabore en su solución.

De acuerdo a como se esté presentando el desarrollo de la negociación, el negociador deberá insistir, ajustar o cambiar sus tácticas. Definir el momento en que alguna sea más adecuada, será a discreción del negociador. Así, se debe tener un amplio control en sí mismo, al igual que un criterio objetivo para no insistir en aquéllas que no sean funcionales. También se debe prever lo que pretende la contraparte al ejercer determinadas operaciones y anticiparse a su aplicación, y si es demasiado tarde para ello, responder con lo que su juicio indique.

Como se puede apreciar, el aventurarse a actuar de tal o cuál manera, es materia muy penosa e incierta. Es aquí cuando la negociación pierde su nivel objetivo y se torna subjetivo, ya que depende de la percepción del negociador. Esta estará determinada, desde luego, por la personalidad del negociador y por la amplitud y conocimiento que tenga de la información. Para William Zartman, la negociación es una cuestión de manipular percepciones por diferentes caminos, a través de los parámetros de visión de las partes y de los sentimientos que rodean la visión de las mismas (40). En este momento es donde toda la ardua preparación anterior deberá ser encauzada para orientar objetivamente al negociador. Otra forma de darle un cierto matiz objetivo a la percepción, es apoyarse en su equipo técnico y en la opinión de sus asesores. Elaborar un balance al término de la sesión recién llevada a cabo también ayuda a que, una vez diluidas las emociones alteradas, se tenga una percepción

objetiva del trayecto de la negociación para vislumbar las posibilidades en las siguientes sesiones.

En el momento de cierre, los intentos por acordar serán mayores, ya que

"En las etapas previas al límite, las tácticas de cooperación, problemas tácitos asociados con convergencia mutua sobre una posición acordada, serán relativamente más importantes." (41)

El proceso del debate es sumamente cambiante. Por ello, una vez se tenga la posibilidad de llegar a un acuerdo que a ambos favorezca, según su proyecto, se deberá insistir en plasmarlo por escrito en un documento con valor jurídico para que los resultados no se pierdan.

Para las negociaciones internacionales, cuyos protagonistas fuesen Estados u organismos, se deberán seguir los lineamientos que para el efecto dicta la Convención de Viena de 1969 sobre derecho de los tratados; para las negociaciones internacionales llevadas a cabo entre empresas trasnacionales, la figura contractual será el medio que se utilice, según la legislación nacional del lugar en que se concluya (42).

3.5. Evaluación de la negociación.

Determinar el resultado de una negociación permite definir el éxito o fracaso de la misión. Pero lo importante no es ésto -bastante evidente por cierto-, sino determinar los motivos que así lo marcaron. La manera en que las Partes evalúan sus propios resultados y los de su oponente sigue cambiando como resultado de la negociación.

La negociación puede ser considerada exitosa cuando se diese "alguna de las siguientes situaciones:

- i) Logro o reconocimiento de la pretensión presentada;*
- ii) Desistencia o retiro de una reclamación;*
- iii) Aceptación de una transacción;*
- iv) Solución de un conflicto;*
- v) Elaboración y firma de un instrumento jurídico...y,*
- vi) Nacimiento de una situación política o jurídica determinada...con un fin determinado de carácter positivo..." (43)*

Y fracasada, si:

- "i)...la situación de conflicto persista sin modificación y se espere mejor momento para dirimir diferencias;*
- ii)...la problemática se agrav[a] y hay acciones hostiles...*
- iii)...se lleg[a] a la lucha armada entre las partes." (44)*

Es muy importante determinar las causas del éxito o fracaso, toda vez que su conocimiento permitirá mejorar el desempeño, preparación y relación en futuros encuentros.

Las causas bien pueden ser por la personalidad del negociador -tal vez resulte ser que no era la persona idónea, o, al contrario, resulte ser la mejor capacitada-; por la trayectoria de la negociación -esto es el adecuado manejo de estrategias y tácticas-; de tipo institucional -es decir, "acciones paralelas llevadas a cabo por las autoridades del gobierno del negociador o de intervenciones o posiciones de las autoridades de alguna organización" (45)-; por terceros -intervención de un mediador, por ejemplo-; y, por causas ajenas o fortuitas.

• • •

Conocer el proceso de la negociación internacional, creemos, es imprescindible para el negociador. Los elementos que lo conforman sistematizan y permiten dar un

orden en el procedimiento a seguir durante la preparación, el debate y los resultados de una negociación, brindando así mayores posibilidades de éxito.

De ninguna manera los elementos que señalamos son únicos, ni tampoco el orden que les dimos, cada negociador deberá establecer su propio procedimiento. Pero insistimos en la necesidad de participar en la negociación internacional con elementos concretos y objetivos que faciliten la satisfacción de nuestros intereses. Estos elementos los plasmamos en el capítulo y pueden servir de marco para el desarrollo de otros.

De igual forma, la conjunción de los elementos teóricos y el análisis del escenario en el que se presenta la negociación, permiten definir los mecanismos que, en base a nuestra posición, se activarán en la negociación; lo mismo ocurre con las estrategias, por ejemplo.

La selección del negociador y del equipo negociador dependerá del tipo de negociación y del contexto en que se presente. Las características personales y las habilidades que se tengan serán las que, de manera objetiva, definirán la participación de tal o cuál negociador. Estas aportarán mayores o menores posibilidades de alcanzar las metas planeadas.

La utilización de un proyecto de negociación brinda al negociador, de manera esquemática, la posición que tendrá que mostrar en la mesa de negociaciones. Para definirla deberá tomar en cuenta la información plasmada en cada una de las interrogantes que definirán el escenario interno y externo respecto a la negociación. Es conveniente que la información sea articulada para determinar la trayectoria y el procedimiento que se seguirá durante el debate.

Apoyarse en un equipo de preparación facilita la recopilación de información especializada en diferentes materias que guarden relación con la negociación. A través

del informe o carpeta de trabajo, el negociador tiene analizado y sistematizado el informe.

Otro instrumento que brinda un gran apoyo para la definición de estrategias es la hoja de balance. Esta permite vislumbrar las opciones de la contraparte ante diferentes situaciones durante la negociación.

Conocer y determinar las tácticas que son susceptibles de ser empleadas en la negociación es muy importante para el negociador, toda vez que la dinámica del debate es una incógnita. Así deberá estar preparado para defenderse, atacar o contraatacar con la táctica que favorezca a sus intereses.

Por último elaborar un balance de la negociación y evaluar los resultados permitirán estar mejor preparados para futuras ocasiones.

NOTAS DEL CAPITULO

- (1) ver *supra*. punto 2.3. Elementos teóricos p. 37.
- (2) Saunders, Harold. *op. cit.* p. 47.
- (3) ver *supra*. punto 2.2.1. El Estado p. 21.
- (4) Al respecto véase Rico, Carlos. "Modelos implícitos... *op. cit.* pp. 693-712; Newsom, David. "Domestic models of conflict resolution: are they relevant in the international context?" en Bendahmane, D. and Mc Donald, J. (eds.). *op. cit.* pp. 35-38.
- (5) *cfr.* Newsom, Harold. *op. cit.* p. 36.
- (6) ver *supra*. punto 2.3. Elementos teóricos p. 36.
- (7) Saunders, Harold. *op. cit.* p. 48.
- (8) Ruiz Sánchez, Lucía Irene. *Fundamentos teóricos de las negociaciones internacionales*. En prensa. p. 19.
- (9) *ibidem*. p. 21.
- (10) Deutsh, Karl. *Los nervios del gobierno: modelos de comunicación y control político*. Ed. Paicos. Buenos Aires, 1968. 274 pp.
- (11) Colosi, Thomas y Berkeley, Arthur. *Negociación colectiva...* *op. cit.* p. 119.
- (12) ver *supra*. punto 2.3. Elementos teóricos p. 34.
- (13) *cfr.* Ruiz Sánchez, Lucía Irene. *op. cit.* pp. 15-16.
- (14) véase *supra*. punto 2.3. Elementos teóricos p. 37.
- (15) Entendemos por nivel de enfoque el escenario y la vertiente temática de la negociación, pudiendo ser "interpersonal..., interorganizativo...e internacional." *cfr.* Ruiz Sánchez, Lucía Irene. *ibidem*. p. 41.
- (16) Colosi, Thomas y Berkeley, Arthur. *Negociación colectiva...* *op. cit.* p. 122.
- (17) véase *supra*. punto 2.3. Elementos teóricos p. 37.
- (18) Karras, Chester. *The negotiating game*. Thomas Y. Crowell Publishers. U.S.A. 1970. p. 185.
- (19) *cfr.* Callières, Françoise de. *op. cit.* 100 años antes Nicolás Maquiavelo hacia observaciones al respecto, véase *supra*. punto 1.2.1. Su trayectoria p. 8.
- (20) *cfr.* Nicolson, Harold. *op. cit.* pp. 101-109.
- (21) Ruiz Sánchez, Lucía Irene. *op. cit.* p. 42.

- (22) *cfr.* Fisher, Roger y Ury, William. *Si...¡de acuerdo! como negociar sin ceder*. Ed. Norma, Colombia, 1985. p. 71.
- (23) *ibidem*. p. 72.
- (24) *ibidem*. p. 72-73.
- (25) *ibidem*. p. 73-74.
- (26) Ruiz Sánchez, Lucía Irene. *op. cit.* p. 43.
- (27) Colosi, Thomas y Berkeley, Arthur. *Negociación colectiva... op. cit.* p. 79.
cfr. Colosi, Thomas. "A model... *op. cit.*
- (28) Ruiz Sánchez, Lucía Irene. *op. cit.* p. 45.
- (29) *ibidem*. p. 47.
- (30) Stevens, Carl. *op. cit.* p. 86.
- (31) Nieremberg, Gerard I. *El arte de negociar*, Barcelona, 1973. pp. 122-136.
- (32) Existe una amplia bibliografía referente a las tácticas de negociación. Véase Bartos, Otomar. *Process and outcome of negotiations*. New York, Columbia University press, 1974; Bellenger, Lionel. *Les techniques d'argumentation et de negotiation*. Ed. P.U.F. Paris, 1978; Roger, Fisher y Uri, William. *Si...op. cit.*
- (33) Ruiz Sánchez, Lucía Irene. *op. cit.* p. 63.
- (34) Colosi, Thomas y Berkeley, Arthur. *Negociación colectiva... op. cit.* p. 83.
- (35) Ruiz Sánchez, Lucía Irene. *op. cit.* p. 64.
- (36) véase *supra*. punto 2.3. Elementos teóricos p. 37.
- (37) Stevens, Carl. *op. cit.* p. 25.
- (38) *ibidem*. p. 27.
- (39) *cfr.* Fisher, Roger y Ury, William. *Si...op. cit.*
- (40) *cfr.* Zartman, W. "Negotiations...*op. cit.* p. 4.
- (41) Stevens, Carl. *op. cit.* p. 25.
- (42) véase *supra*. punto 2.2.3. Las Empresas transnacionales pp. 30-31.
- (43) Ruiz Sánchez, Lucía Irene. *op. cit.* p. 77.
- (44) *ibidem*. p. 78.
- (45) *ibidem*. p. 79.

A MANERA DE CONCLUSIONES

La negociación internacional es un instrumento a través del cual los Estados, organismos internacionales y empresas transnacionales, buscan solucionar sus diferencias, dirimir conflictos o cooperar; pero siempre bajo la premisa de cambiar el *statu quo*, obtener beneficios determinados o defender un interés, salvo en las ocasiones en que la negociación es utilizada como estrategia para no cambiar el desarrollo de los acontecimientos.

Este instrumento se ha utilizado desde tiempos remotos, pero los estudios y concepciones teóricas desarrolladas son relativamente recientes, éstos datan del siglo XVI. Los elementos teóricos han respondido cada vez a las necesidades de la época, así nos lo muestran la teoría militar y la teoría civil, pero en todos ellos encontramos una cierta aplicación en la actualidad, toda vez que, al fin y al cabo, las negociaciones son desarrolladas por los hombres.

Evidentemente las estructuras políticas y los mecanismos a través de las cuáles éstas se manifiestan, han cambiado mucho a través de la historia. Por ello, los modelos de la negociación internacional contemporánea, conjugan los elementos concretos que forman el marco bajo el cual el proceso negociador se presenta y retoma aspectos de teorías, que si bien están fuera de análisis respecto a su aplicación como tales en el alcance de este trabajo, una vez depuradas y articuladas con los elementos teóricos de la negociación internacional, saltan a otro plano, desencajándose y proyectándose hacia la construcción de pilares de apoyo para los aspectos teóricos de la negociación internacional contemporánea. Así, la teoría de resolución de conflictos, la teoría de la toma de decisiones, la teoría de los juegos y las técnicas de simulación, cuyo desarrollo

fue paralelo al de las construcciones teórico-metodológicas de la negociación internacional, no se excluyen. Al contrario, convergen con éstas.

Las teorías a las que hacíamos mención, no son simplemente desmembradas para rescatar elementos que resulten aplicables en el proceso negociador. Tampoco son mezcladas con el ánimo de obtener una amalgama que carezca de significado. Creemos que deben ser conocidas y analizadas, al igual que las teorías psicológicas, por el negociador profesional, ya que en el proceso, en algún momento, los elementos que contemplan se presentan, salvo los referentes a la teoría de resolución de conflictos por las causas que sostuvimos.

Pero la negociación va más allá. Si en un primer momento podríamos abrazar la ilusión de que la conjunción de las teorías daría como resultado una nueva concepción teórica referente a la negociación, sería pobre nuestra interpretación. Los elementos teóricos que retomamos en su mayoría de publicaciones posteriores a la segunda posguerra, corresponden a las necesidades de la época. Esas necesidades no han desaparecido, tal vez su impacto haya cambiado, siguen estando presentes. Aún más, han surgido otras que en la actualidad tienen un gran impacto. Todo ello ha producido que la teorización de la negociación se amplíe; que se desarrollen concepciones que respondan a esta época y a sus protagonistas; y, que se analice el proceso negociador en todos los vínculos por los que se manifiestan las relaciones internacionales, toda vez que sigue siendo el mejor instrumento de relación con el exterior. Así pues, la teoría seguirá alimentándose con los estudios correspondientes a cada época.

El conocimiento, análisis y ejecución de los elementos teóricos de la negociación internacional contemporánea, resultan, según nos lo han señalado expertos en la materia, una valiosa ayuda para el negociador. Así, distinguir las fases del

proceso de la negociación internacional, nos permitirá vincular la práctica negociadora con las construcciones teórico-metodológicas. Es importante señalar que la determinación del proceso también es una construcción teórica, pero de relativa constatación, ya que de manera empírica también se desarrolla.

Después de destacar la importancia del estudio de los modelos negociadores podríamos preguntarnos: ¿Acaso los ejecutantes de la negociación internacional, esto es, los negociadores no han desarrollado o aplicado dichos modelos?; o más aún, ¿Los gobiernos, sobre todo en las relaciones asimétricas, no han pretendido capacitar en este ramo a sus representantes? En el caso mexicano la respuesta tentativa a la primera pregunta es no. Y en cuanto a la segunda podríamos decir que solamente de manera reciente y mostrando una fase temprana del conocimiento teórico de la materia, más no empírico.

El país ha brindado grandes negociadores en los más diversos aspectos, pero han sido negociadores empíricos que, si bien han obtenido éxitos sin una formación académica sobre el área, es de esperar que con ésta su nivel se hubiera incrementado. Al respecto, negociadores como el Embajador Vicente Muñiz, negociador por excelencia de asuntos para América Latina y el Licenciado Sergio Ruiz Olmedo, entre otros que han participado en los cursos sobre negociación internacional, y algunos más organizados por el Centro de Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM, han señalado la importancia de que se forme una escuela -la cual no existe- sobre estudios teóricos referentes al proceso negociador, de manera que se capacite a los negociadores en ella.

La enseñanza de cómo negociar, -es decir, conocer los elementos teóricos y el proceso de la negociación- se ha de enfrentar, por parte de algunos, a la negación de requerir mayor escuela que la empírica, y si bien coincidimos con la opinión de que se

debe experimentar y proceder de manera práctica, ésto no excluye -por el contrario, complementa- al estudio teórico.

En los países desarrollados existen desde hace un par de décadas instituciones gubernamentales que capacitan a los negociadores que posteriormente habrán de llevar a cabo las relaciones con el exterior. Desde 1972, por ejemplo, el Foreign Institute of the U.S. Department of State, ha usado simulaciones en las cuáles los oficiales en entrenamiento practican las técnicas de negociación aprendidas. Algunas universidades del mismo país, de manera sistemática, preparan teóricamente a los estudiantes, tal es el caso, entre muchas otras, de John Hopkins, Harvard, Tufts y el Instituto Tecnológico de Massachusetts que tienen proyectos muy delineados para el estudio de la materia. Lo mismo acontece en Francia en la Université de Droit, d'Economie et de Sciences Sociales de Paris.

Con estas referencias buscamos señalar que en la época actual, habiendo sustentado la importancia del estudio de la materia, es necesario que se desarrolle una escuela mexicana de negociación internacional. Los elementos teóricos que se presentaron en este trabajo, como puede constatarse por las fuentes consultadas, y en sí toda la estructura del mismo, son fundamentalmente norteamericanos, debido al poco material elaborado en nuestro país. Como señalamos en la introducción, se deben adecuar al caso mexicano, y de preferencia desarrollar un modelo de negociación internacional contemporáneo, susceptible de vincularlo con el caso específico mexicano. Debido al alcance determinado y parcial de este trabajo no vinculamos estos elementos, toda vez que escapaban a nuestro manejo.

Pensamos que sería de utilidad para el lector resumir algunos de los conceptos y elementos que se sirvió, gentilmente, ofrecernos el Licenciado Manuel Angel Nuñez Soto, Director del Area de Países Desarrollados del Banco Nacional de Comercio

Exterior, quien ha participado en una gran cantidad de negociaciones comerciales internacionales y por ello, como lo constatamos, su experiencia en el tema es incontestable. Para el Licenciado Nuñez Soto *la negociación internacional requiere estudios teóricos profundos, pero debido a las características propias de la materia, ésta se encuentra dirigida en gran dosis por el pragmatismo y por la experiencia del negociador.* Esto nos lleva a retomar un comentario suyo, *la negociación tiene una orientación técnica, es decir, no existe en México conocimiento de los elementos teóricos señalados en el trabajo.*

Refiriéndonos al aspecto de capacitación teórica de la negociación, coincidió con nosotros al señalar que *no existe ninguna escuela que brinde una capacitación al respecto, salvo el Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos, el cual, por lo que sabemos, se encuentra en una fase temprana en el manejo del área. En realidad, nos mencionó, es la experiencia y la información que tengamos referente al negociador de la contraparte -sus antecedentes, y los intereses que persiga-, lo que determina nuestro comportamiento en la mesa de negociaciones.*

Además, dió una gran importancia al manejo de la información para diagnosticar la negociación. Esto es, utilizar los datos y estudios para determinar la fortaleza y la tendencia negociadora de la contraparte.

Por otra parte, la trascendencia de una adecuada *preparación y cabildeo*, -también conocido como *lobby*-, para estar en mejor posición en el debate, es clara. Así, en el enfrentamiento se utilizará una *estrategia, cuya definición dependerá del caso; de las implicaciones de la negociación, del interés -nacional o empresarial- del conocimiento de la capacidad, del equipo de trabajo y de las habilidades del negociador.*

Al preguntarle si en México existía un adecuado desarrollo y aplicación de los aspectos teóricos de la negociación internacional, nos mencionó que en el país, a nivel gubernamental, no se había dado impulso a la materia para la preparación de los negociadores, y que en la institución que representa, la capacitación era meramente técnica en los aspectos del comercio exterior. Por ello resulta muy importante complementar esta capacitación con cursos de negociación internacional. Existe una *necesidad de formación en el área.*

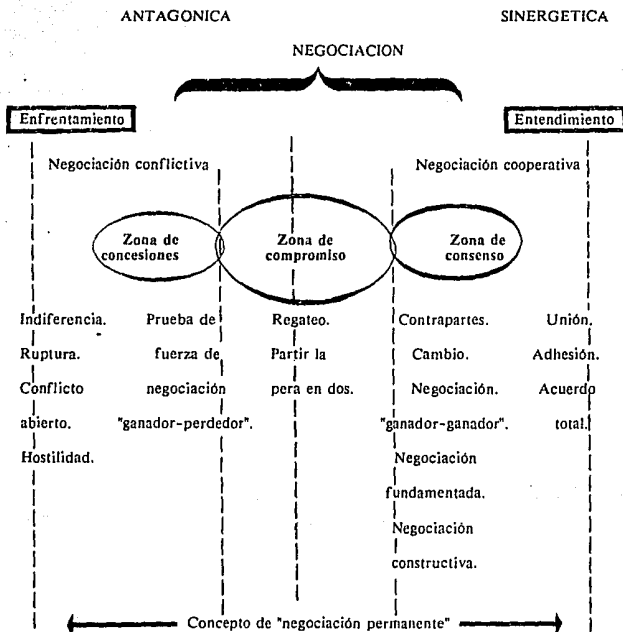
El Licenciado Nuñez Soto nos favoreció al brindarnos un punto de apoyo para la comparación de lo que ocurre en la práctica y lo que la teoría sostiene. En ese sentido muchos elementos que nos señaló, se encontraron conjugados en ambos puntos. Esto resulta un aliciente, ya que tal vez los elementos restantes mostrados en esta tesis, encuentren suficiente aplicación en el proceso negociador. Además, proporciona otro pilar de apoyo para el desarrollo de una escuela mexicana de negociación internacional, al reconocer, al igual que los ponentes a los que hacíamos mención, que hace falta una capacitación teórica de la negociación.

La entrevista fue bastante más larga y compleja de lo aquí mostrado, pero creemos que lo retomado resulta suficiente para comprobar una hipótesis que inicialmente sustentamos: la negociación internacional, desde la perspectiva mexicana, es llevada a cabo por los negociadores de manera empírica, toda vez que no se han desarrollado como en otros países, elementos teóricos que a través de instituciones gubernamentales o educativas favorezcan los resultados del encuentro. Por ello, esperamos que el presente trabajo proporcione dentro de sus limitantes, no una guía de procedimiento, sino, un marco de desarrollo para algún modelo de negociación internacional contemporáneo, aplicable al caso mexicano.

ANEXOS

ANEXO I

Esquema de los tipos de negociación *



* Bellenger, Lionel. *La négociation*. Ed. P.U.F. Serie Que sais je? Paris, 1984. 125 pp.

ANEXO 2

Hoja de balance *

A manera de ejemplo transcribimos una hoja de balance. En ella se señalan las opciones de un líder estudiantil iraní en las negociaciones entre los Estados Unidos e Irán en 1980, sobre la liberación de cincuenta y dos diplomáticos norteamericanos retenidos como rehenes en Teherán por estudiantes militantes.

En la primavera de 1980

La opción, como la percibe un líder estudiantil iraní.

La pregunta que debe responderse: "¿Debo presionar para que se libere a los rehenes norteamericanos de inmediato?"

SI DIGO QUE SI

- Traiciono la revolución
- Se me criticará por ser pro-americano
- Probablemente los otros no estarán de acuerdo conmigo; si lo están y liberamos los rehenes, entonces:
- Irán parece débil
- Cedemos frente a los EU
- No obtenemos nada

SI DIGO QUE NO

- + Defiendo la revolución
- + Se me alabará por defender al Islam
- + Probablemente todos permaneceremos unidos
- + Tenemos una difusión fantástica por medio de la T.V. para contarle nuestras quejas al mundo entero
- + Irán parece fuerte
- + Nos mantenemos firmes frente a los EU
- + Es posible que obtengamos algo

* Fisher, Roger y Ury, William. *Si... ¡de acuerdo! como negociar sin ceder*. Ed. Norma. Colombia, 1985. 182 pp.

- No sabemos lo que harán los EU

PERO:

- Existe la posibilidad de que terminen las sanciones económicas
- Nuestras relaciones con otros países, especialmente en Europa, pueden mejorar

+ Los rehenes proporcionan alguna protección contra una intervención norteamericana

PERO:

- + Sin duda continuarán las sanciones económicas
- + Nuestras relaciones con otros países, especialmente en Europa se deteriorarán
- + Continuarán la inflación y los problemas económicos
- + Existe el riesgo de que los EU tomen acciones militares

SIN EMBARGO:

- + Los EU pueden hacer nuevas concesiones sobre nuestro dinero, no intervención, suspensión de sanciones, etc.
- + Siempre será posible liberar a los rehenes más tarde

ANEXO 3

Habilidades *

- Tener la certeza de que hay más de un camino y más de un método para conseguir los propósitos; no ponerse autobarreras y aprovechar cualquier ventaja;
- Saber proteger su propia imagen y la de a quien representa;
- Saber cual es el meollo del asunto para, si es conveniente, ir directamente a él sin rodeos y si no conviene ésto, saber usar estrategias dilatorias;
- Estar dispuesto y preparado a introducir cambios en la propia evaluación preliminar;
- Tener suficiente sutileza para, sin causar molestia al contrario, hacerle saber lo que quiere conseguir y hasta dónde puede ceder;
- Saber apreciar el punto de vista contrario y ponderar sus necesidades para saber hasta donde puede lograr concesiones;
- Darse cuenta hasta donde puede hacer presión al contrario sin rebasar el limite que haga que todo lo ganado se pierda. Hay siempre un punto crítico que no se debe sobrepasar, debe detenerse justo antes;
- Saber escuchar: concentrarse en lo que se dice y en lo que no se dice;
- Vigilar al contrario para descubrir sus prejuicios y con ello alcanzar ventajas en el trato;
- Tener la mente despierta en todo momento y una paciencia sin limites;
- Ganarse a los demás pero sin sucumbir ante su poder de atracción;
- Inspirar confianza a los demás pero sin creer demasiado en sus afirmaciones;
- Saber fingir sin ser mentiroso, una verdad no dicha, no es una mentira;

* Ruiz Sánchez, Lucia Irene. *Fundamentos teóricos de las negociaciones internacionales*. En prensa. 101 pp.

- **Mostrarse modesto pero seguro de si mismo;**
- **Tener proyección, es decir, saber convencer a los demás de que esten acordes con su propia motivación, y**
- **Tratar de conocer, en los primeros contactos, las reacciones del contrario para no caer en trampas o que le perjudique el factor sorpresa.**

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ANEXO 4

Lista de repaso *

Fases de la negociación: Muchas negociaciones ocurren en tres fases en el tiempo. El funcionamiento predominante de cada fase sucesiva es: iniciación, debate y toma de decisiones. Las negociaciones se presentan en dos frentes, y los participantes deberían distinguir entre las consideraciones externas afines a los gobiernos extranjeros y las consideraciones internas afines al gobierno de casa (y equipo negociador).

FASE I

Tarea: Definir problemas y metas, establecer la estructura y procedimientos de negociación, preparar posición abierta.

Consideraciones externas:

1. ¿Qué beneficios quiere tu gobierno de la negociación? o, ¿Qué debería acompañar al proceso de negociación?
2. ¿Cuál es la percepción de la otra Parte respecto a la situación? ¿Su actual posición es una posición adecuada? ¿Ha sido hecho todo lo posible para establecer qué quiere la otra Parte?
3. ¿Han sido establecidos los procedimientos de negociación adecuados y un principio o estructura? ¿Estos procedimientos investigan adecuadamente los puntos comunes?
4. ¿Qué estrategia de negociación vas a emplear (específicamente posición replegada y relación de concesiones)? ¿Es consistente tu estrategia de negociación con

* Winham, Wilbert. "Practitioner's views of international negotiation" *World Politics*. V. 32, Nº 1, 1979. pp. 111-135.

el pasado y futuro diplomático en esa área? ¿Estás preparado para evitar un estancamiento temprano? ¿Estás preparado para los asuntos que la otra Parte podría plantear?

5. ¿Está coordinada tu posición con aliados principales? ¿Has considerado los efectos en terceras Partes?

Consideraciones internas:

1. ¿Qué órdenes o legislación del Congreso delinearán la negociación?

2. ¿Qué intereses domésticos están en juego en la negociación? ¿Cuál es su posición? ¿Han sido consultados e informados adecuadamente ?

3. ¿Tienes instrucciones sustantivas apropiadas que dejen adecuar flexiblemente una táctica?

4. ¿Está organizado el equipo negociador para reflejar los intereses burocráticos de tu gobierno? ¿Está bien informado y familiarizado el equipo con el contexto político de la negociación, incluyendo negociaciones previas del mismo tema? ¿Está organizado el equipo para mantener el máximo trabajo de equipo?

5. ¿Has pensado acerca de qué instrumentos legales u otros, van a ser necesitados para apoyar el acuerdo?

6. ¿Cómo serán mantenidas las relaciones de mediación? ¿Puede la mediación ser usada para mover la negociación hacia adelante y/o avanzar tu posición?

FASE II

Tarea: Conducta día a día de la negociación (atender juntas, analizar proposiciones alternativas, coordinación con el gobierno de casa, acomodar posiciones y resultados, alcanzar acuerdos generales si es posible).

Consideraciones externas:

1. ¿El proceso de negociación aísla asuntos importantes de los menos importantes? ¿Se asegura que sean comunicados? ¿Cuáles son los asuntos importantes de tu adversario?

2. ¿El proceso identifica áreas para concesiones y acuerdos? ¿El proceso educa a las Partes?

3. ¿Has coordinado la totalidad de la estrategia negociadora con las tácticas de día a día? ¿En negociaciones multilaterales, está tu posición coordinada con otras naciones?

4. ¿Está la negociación día a día, haciendo progresos hacia el acuerdo? Si no, ¿Puedes conceder más? o ¿Puedes hacer presión sobre otras Partes para conceder? ¿Puede el problema ser reformulado?

Consideraciones internas:

1. ¿Estás obteniendo soporte doméstico del Congreso, agencias y grupos de interés? ¿Estás en contacto con el "clima" referente a la opinión en casa? y, ¿Estás proveyendo a los integrantes domésticos con la cantidad adecuada de información y desarrollo de la negociación?

2. ¿Son tus instrucciones lo suficientemente flexibles para permitir el acuerdo? ¿Puedes generar una flexibilidad adicional en casa a través de la persuasión?

3. ¿Están conjugados el equipo negociador y la maquinaria interna para operar de una manera adecuada y efectiva? ¿Están ajustados a nuevos progresos?

FASE III

Tarea: Juzgar la negociación; alcanzar acuerdos en los mayores puntos, si es posible; concluir la negociación (decidir aceptar términos disponibles o discontinuar las negociaciones).

Consideraciones externas:

1. ¿Quiere la otra Parte acordar y en qué términos?
2. ¿Pueden ser integrados los puntos sobresalientes para formar un paquete a negociar? o, ¿Pueden ser separados y negociados los asuntos en acuerdos parciales?
3. ¿Ayudaría a crecer el nivel de negociación sobre uno o más puntos?
4. ¿Hay un plazo efectivo? ¿Sería un plazo que ayudase? y, ¿Podría ser establecido de manera convincente?

Consideraciones internas:

1. ¿Está el acuerdo como tal, desarrollándose por encima del interés nacional?
¿Debería ser revaluada tu posición?
2. ¿Cuál es la oposición principal (Congreso, gobierno, agencias, grupos de interés) para acordar? ¿Puede la oposición doméstica ser reconciliada a través de la educación y persuasión? ¿Puedes efectivamente invocar a la máxima autoridad (presidencial) o al interés nacional para vencer la oposición?
3. ¿Cómo condenarán los resultados de la negociación al mediador?
4. ¿Está trabajando la delegación efectivamente y manteniéndose tranquila?
¿Tiene la delegación un control adecuado?

BIBLIO-HEMEROGRAFIA

Arce, Alberto G. *Derecho Internacional Privado*. 1ª ed. Talleres Linotipográficos de la Universidad de Guadalajara, 1964. 413 pp.

Bellenger, Lionel. *La négociation*. Ed. P.U.F. Serie Que sais je? Paris, 1984. 125 pp.

Binnendijk, H. (ed.). *National negotiating styles*. Foreign Service Institute. U.S. Department of State. 1987. 147 pp.

Cahier, Philippe. *Derecho Diplomático Contemporáneo*. Ed. RIALP. Madrid, 1965. 685 pp.

Callières, Françoise de. *On the manner of negotiating with princes*. Washington, D.C. University Press Of America, 1983.

Cerroni, Umberto. *La libertad de los modernos*. Ed. Martínez Roca, Barcelona, 1972. 316 pp.

Colosi, Thomas. "A model for negotiation and mediation" en Bendahmane, D; and McDonald, J. (eds.). *International negotiation. Art and science*. Center for the Study of Foreign Affairs. Department of State. U.S. 1984. pp. 15-33.

Colosi, T. y Berkeley, A. *Negociación colectiva: el arte de conciliar intereses*. Ed. Limusa. 1ª ed. México, 1989. 223 pp.

Deuth, Karl. *Los nervios del gobierno: modelos de comunicación y control político*. Ed. Paicos. Buenos Aires, 1968. 274 pp.

Fisher, Roger. "The power of theory" en Bendahmane, D; and McDonald, J. (eds.). *International negotiation. Art and science*. Center for the Study of Foreign Affairs. Department of State. U.S. 1984. pp. 57-68.

Fisher, Roger y Ury, William. *Si...¿de acuerdo! como negociar sin ceder*. Ed. Norma. Colombia, 1985. 182 pp.

Fisher, Ronald. "Third Party consultation as a method of intergroup conflict resolution" *Journal of Conflict Resolution*. V. 27, N° 2 (june 1983). pp. 301-334.

González Souza, Luis. "Crítica a algunas concepciones contemporáneas de la realidad mundial" *Relaciones Internacionales*. V. XI, N° 31. Enero-marzo, 1984. pp. 27-73.

Hill, Barbara. "An analysis of conflict resolution techniques: from problem-solving workshops to theory" *Journal of Conflict Resolution*. V. 26, N° 1 (march 1982). pp. 109-138.

Ikle, Fred. *How nations negotiate*. Harper and Row. New York, 1964.

Ikle, Fred. *Negociación: una definición de la Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. IMRED, SRE. México, 1988. 12 pp.

International Affairs. "The art of diplomatic negotiation" (Septiembre 1989) N° 9. pp. 148-157.

- Karras, Chester. *The negotiating game*. Thomas Y. Crowell Publishers. U.S.A. 1970. 256 pp.
- Maquiavelo, Nicolás. *El Príncipe*. Trad. Angeles Cardona. Ed. Bruguera. 5ª ed. Barcelona, 1983. 223 pp.
- Medina, Manuel. *Teoría y formación de la sociedad internacional*. Ed. Tecnos. Madrid, 1983. 624 pp.
- Morgenthau, Hans. *La lucha por el poder y la paz*. Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1963. 763 pp.
- Newsom, David. "Domestic models of conflict resolution: are they relevant in the international context?" en Bendahmane, D. and Mc Donald, J. (eds.). *International negotiation. Art and science*. Center for the Study of Foreign Affairs. Department of State. U.S. 1984. pp. 35-38.
- Nicolson, Harold. *La diplomacia*. 2ª ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1975. 245 pp.
- Nieremberg, Gerard I. *El arte de negociar*. Ed. Hispano Europea. Barcelona, 1973. 212 pp.
- Osmañczyk, Edmund. *Enciclopedia mundial de relaciones internacionales y Naciones Unidas*. FCE. México, 1976. pp. 1236.
- Peña, Roberto "México y sus instrumentos de negociación internacional" *Relaciones Internacionales*. Vol. XI, Nº 32. Abril-junio, 1984. pp. 45-48.
- Rico, Carlos. "Modelos implícitos y explícitos en la evaluación de la capacidad de negociación intergubernamental" *Foro Internacional*. Vol. 29, Nº 4. 116. Abril-junio, 1989. pp. 693-712.
- Ruiz Sánchez, Lucia Irene. *Fundamentos teóricos de las negociaciones internacionales*. En prensa. 101 pp.
- Saunders, Harold. "The prenegotiation phase" en Bendahmane, D. y McDonald, J. (eds.). *International negotiation. Art and science*. Center for the Study of Foreign Affairs. Department of State. U.S. 1984. pp. 47-56.
- Seara Vázquez, Modesto. *Derecho Internacional Público*. 11ª ed. Ed. Porrúa. México, 1986. 721 pp.
- Seara Vázquez, Modesto. *La hora decisiva*. 1ª ed. Joaquín Mortiz-Planeta. México, 1986. 334 pp.
- Sorensen, Max (ed.). *Manual de Derecho Internacional Público*. 1ª ed. FCE. México, 1973. 819 pp.
- Stevens, Carl. *Estrategia y negociación del acuerdo colectivo*. 1ª ed. Ed. N.O.E.M.A México, 1988. 253 pp.
- The Concise Oxford Dictionary*, 6ª ed. 1976. 1368 pp.

Unterman, Israel. "Negotiations and Cross-Cultural Communication" en Bendahmane, D. y McDonald, J. (eds.). *International negotiation. Art and science*. Center for the Study of Foreign Affairs. Department of State. U.S. 1984. pp. 69-75.

Zartman, William "Negotiations: Theory and Reality", en Bendahmane, D. y McDonald, J. (eds.). *International negotiation. Art and science*. Center for the Study of Foreign Affairs. Department of State. U.S. 1984. pp. 1-8.

Zartman, William. "The political analysis of negotiation: How who gets what and when" *World Politics*. Vol. 26, N° 3. 1974. pp. 385-399.