

00421  
50



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

RELACIONES INTERNACIONALES

**EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN COMO  
PARTE INTEGRAL DE LAS FUNCIONES  
DEL INTERNACIONALISTA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTA:

**HECHEM ESCOBAR NAÍKE REBECA**



DIRECTOR DE TESIS: DR. HÉCTOR CUADRA



MÉXICO, D.F.

2003  
1



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

"SI SOBREVIVES, si persistes, canta, sueña, emborráchate. Es el tiempo del frío: ama, apresúrate. El viento de las horas barre las calles, los caminos. Los árboles esperan: tu no esperes, éste es el tiempo de vivir, el único." Jaime Sabines.

Tengo la sospecha de que sobreviví, por ello la realización de este trabajo simboliza mi comienzo.

Agradezco y dedico la presente tesis con cariño y respeto a la suprema creación, a la única inteligencia y fuerza del origen, a la primordial luz divina. Así como a todos ustedes por apoyarme con su presencia a renacer, a construir un nuevo camino y una nueva vida. Gracias:

\* Al Dr. Héctor Cuadra, al Dr. Emilio Aguilar, al Dr. Gerardo Martínez Vara, al Maestro Gabriel Rodríguez Ponce y al Maestro Fernando Ayala Blanco, por su valioso tiempo y su apoyo incondicional.

\* A mis mejores profesores durante la licenciatura, la Maestra Rosa María Piñón Antillon, al Dr. Gerardo Martínez Vara y al Maestro Elías Rafful Vadillo, por motivarnos a razonar y a generar cambios.

\* Al Cónsul Abel Escartín por su colaboración, por su tiempo, por hacer todo a pulmón y compartirlo con nosotros en el camino.

\* Al Dr. Jorge Nieto Montesinos por diez años de esperanza, ejemplo y consejos.

\* Al Dr. David Escorial Rico por su invaluable apoyo, sus tan valiosas y sustantivas aportaciones, pero sobre todo por su infinita paciencia.

\* A mi modelo personal y profesional, mi estrella a seguir y la mejor de mis maestras, Maestra María del Refugio Escobar Salcedo por su infinito amor y por hacer todo posible.

\* A mi compañero y mi mejor amigo durante 24 años, que logremos algún día otros 100 Galib Hechem Escobar por enseñarme y quererme.

\* A mi alma gemela Roberto Hechem García por creer siempre en mí.

\* A Don Goyito, Doña Cuquita, Don Chonelo, Don Jacobo y a Doña Lucero con cariño. Porque nunca me han dejado sola, por su luz y su guía

\* A Silvino Sandoval por tantos bellos regalos y por Nietzsche.

\* A Martincito y Moniquita porque entre familia nunca existe la distancia.

\* A Mi toda mi querida familia Ruíz y Escobar por su cariño y a Sir John Bisong por darme tantas oportunidades.

\* A mi único y verdadero amor, el amor de mi vida Inkatech. Por una y mil vidas juntos siempre con historias en los arcos, bailes en los fuertes con violines y tríos en las plazas.

Con cariño,  
Naike Hechem

"HORAL. El mar se mide por olas,  
el cielo por alas,  
nosotros por lagrimas,

El aire descansa en las hojas,  
el agua en los ojos,  
nosotros en nada.

Parece que sales y soles,  
nosotros y nada..." Jaime Sabines

2  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INDICE GENERAL

El proceso de negociación como parte integral de las funciones del internacionalista

INTRODUCCION.....	5
<b>1    ÁMBITO INTERNACIONAL .....</b>	<b>21</b>
1.1 SOCIEDAD INTERNACIONAL, SUS ACTORES Y SU PAPEL EN LAS RELACIONES INTERNACIONALES.....	21
1.2 INTERDEPENDENCIA.....	30
<b>2    FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>40</b>
2.1 VISIÓN INTRODUCTORIA .....	40
2.2 FASES Y TIPOS DE NEGOCIACIÓN .....	45
2.3 CONCEPTOS BÁSICOS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN .....	48
2.4 TÁCTICAS Y HABILIDADES .....	50
2.5 ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.....	56
2.6 ASPECTOS ÉTICOS.....	63
<b>3    LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL.....</b>	<b>66</b>
3.1 VISIÓN INTRODUCTORIA .....	66
3.2 FACTORES Y ACTORES DETERMINANTES PARA LA DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL.....	68
3.3 ASPECTOS CULTURALES.....	73
3.4 TOMA DE DECISIONES.....	79
3.5 NEGOCIACIÓN PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	81
<b>4    ANÁLISIS EN LA NEGOCIACIÓN .....</b>	<b>85</b>
4.1 VISIÓN INTRODUCTORIA .....	85
4.2 FORMALIZACIÓN DE LA TEORÍA DE JUEGOS Y EQUILIBRIO DE NASH .....	87
4.3 TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN.....	92
4.4 ANÁLISIS COMO ASPECTO COMPLEMENTARIO DE LA TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN.....	97
<b>5    EL INTERNACIONALISTA Y LA NEGOCIACION .....</b>	<b>102</b>
5.1 FUNCIONES, ÁREAS Y OBJETIVOS DEL INTERNACIONALISTA .....	102
5.2 CASO PRACTICO.....	107
<b>6    CONCLUSIONES .....</b>	<b>114</b>
<b>7    BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>117</b>

7.1 BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA .....	117
7.2 BIBLIOGRAFÍA ADICIONAL .....	122
<b>ANEXO A: TÁCTICAS Y MANIOBRAS .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO B: HABILIDADES DEL NEGOCIADOR.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO C: VEINTIUNA REGLAS PARA NEGOCIADORES POLÍTICOS .....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO D: SUGERENCIAS PARA QUE UN MENSAJE SEA PERSUASIVO .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO E: FIGURAS-RETÓRICAS PARA EL NEGOCIADOR.....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO F: FACTORES GENERALES Y PARTICULARES QUE DETERMINAN LA NEGOCIACIÓN .....</b>	<b>134</b>

## INTRODUCCION

**"La vida humana es un proceso interno en que los hechos esenciales no caen desde fuera sobre el sujeto- individuo o pueblo-, sino que salen de éste, como de la semilla fruto y flor."**

**José Ortega y Gasset**

Negociación es un tema muy amplio y complejo en el cual es fácil perder objetividad, como pasa en muchos aspectos de la vida internacional cuando tratamos de comprenderlos e interpretarlos buscando la orientación de la teoría hacia la acción, es decir su aplicación a la realidad. Por ello, es importante precisar nuestros objetivos cuando hablamos de un tema como este, para así poder estudiar la negociación como una parte integral de un todo que son las relaciones internacionales. Por la complejidad y diversidad de aspectos y perspectivas que nuestra disciplina contempla, no podemos ver nuestro tema de estudio como ese "todo indivisible" que nos pierda en una discusión teórica y se vuelva obstáculo para nuestro avance, sino tomarlo como complemento y parte integral de nuestra labor profesional en la sociedad internacional.

Es decir, si queda delimitado que en las Relaciones Internacionales se estudian los hechos dentro de relaciones generadas entre grupos e individuos que tienen como origen e identificación la representación de diferentes Estados, instituciones, transnacionales, publicaciones, organismos, multinacionales, o sociedades de una o mas nacionalidades, relaciones que se encuentran sometidas al cambio y a la evolución. Entonces tenemos que, entre ese gran número de individuos que desarrollan la actividad internacional se pueden encontrar también internacionalistas negociando diferentes tipos de intereses.

Es dentro de esas relaciones que los internacionalistas tenemos una labor fundamental a través de nuestras funciones; ya sea como estrategas, como diplomáticos, como ejecutivos, como analistas o como gestores<sup>2</sup>. Cualquiera que sea nuestro campo de trabajo: en la docencia, en publicaciones académicas, en la comunicación, e incluso en la investigación. O bien, actividades de otro tipo a nivel

---

<sup>1</sup> Ortega y Gasset, José; *La rebelión de las masas*, Espasa-Calpe Argentina, S. A., 1938; pág. 10.

<sup>2</sup> Entiéndase como gestor el que realiza todo tipo de actividad relacionada con tramites o gestiones importantes para nuestra disciplina pero que dependen del área en la cual el internacionalista decida especializarse: aduanera, inmigración, comercio exterior, derecho internacional, etc.



**internacional y en diferentes áreas: en la solución de conflictos, en la política exterior, en el periodismo internacional, en el comercio exterior, en lo social, en lo legal, en la educación, en fin, en todas las áreas que abarcamos fuera y dentro de un país; en cada una de estas áreas nuestro objetivo es ganar pequeños y a la vez grandes beneficios para quien representamos y con quienes trabajamos, así como mejorar continuamente nuestras propias condiciones.**

Sin contar con todas las armas necesarias como profesionalista, es difícil integrarse en una esfera internacional que exige la aplicación del conocimiento en situaciones prácticas, resulta realmente complejo concretar la teoría. No obstante nuestra preparación, si se da la oportunidad y la responsabilidad de estar en una posición donde dependa del internacionalista la toma de decisiones, el lograr un avance para su país, su organismo o institución; es en el momento final, al concretar acuerdos, tratados, convenios etc; que llegamos a perder mucho del trabajo realizado. Solo por desconocer el proceso de negociación como parte integral de nuestras funciones y herramientas, pero también como medio para la aplicación de nuestros conocimientos para obtener logros.

Dicho proceso de negociación puede llegar a ser decisivo e incluso en algunos casos, la única opción en la solución de conflictos dentro de una sociedad global de relaciones interdependientes y dependientes. Donde los organismos internacionales, las grandes economías y las superpotencias juegan un papel preponderante en las líneas de decisión, en el establecimiento de políticas a nivel mundial. Todo ello en un marco internacional de coerción y corrupción, en el cual, los actores menos poderosos, no tienen lugar en la lucha de poderes y toda interdependencia es siempre asimétrica.

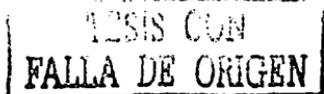
La negociación desde un enfoque racional, puede ayudarnos a establecer una mejor postura para los actores de una comunidad internacional con relaciones entre grupos de individuos que buscan satisfacer únicamente sus propios intereses y objetivos. De los cuales, algunos actúan desde posiciones de fuerza o bien de hegemonía sobre actores con un menor grado de desarrollo o de poder y en una situación de dependencia generando condiciones y situaciones muy desfavorables e incluso de explotación para estos últimos.

Es dentro de este marco que debe generarse conciencia de que casi siempre existe algo que negociar, aún en las peores condiciones puede haber algo que los actores poderosos pueden querer de los menos poderosos y viceversa. Es entonces, cuando podemos generar cooperación mutua y pasar de la dependencia total a la interdependencia, si aplicamos las Relaciones Internacionales en un plano negociador y racional. No es mucho lo que se puede lograr si no se cuenta con las herramientas necesarias para la solución de conflictos y la busca de cooperación.

Lo anterior, es un hecho que pude presenciar dentro de la oficina del TLCAN (Tratado de Libre Comercio para América del Norte) en la Embajada de México donde realicé mi servicio social trabajando con un excelente diplomático de carrera. Un profesionalista admirable, con un gran carisma y una capacidad analítica asombrosa, quien desempeñaba su labor como consejero dentro del departamento de Telecomunicaciones y Transportes en la misma Embajada.

Mi principal interés era aprender y las condiciones se prestaban porque no había especificaciones para mis funciones, pues era la primera estudiante de la UNAM que realizaba su servicio social en una Embajada de México en el extranjero. No obstante, tenía múltiples e interesantes labores. Mi trabajo consistía en auxiliar a mi jefe en áreas como relaciones públicas, investigación, traducción y análisis, entre otras. Las tareas eran muchas, pero una de las más relevantes fue la de hacer promoción de los servicios y productos mexicanos en el Congreso estadounidense.

La preparación para las visitas al Congreso duraba varias semanas, investigábamos al estado que visitaríamos, el porcentaje de latinoamericanos viviendo en dicho estado, sus actividades comerciales, su perspectiva política, sus antecedentes comerciales con México y la posible consideración de estos en el TLCAN, pero sobre todo la mejora de su economía y su posible crecimiento en caso de incrementar sus relaciones comerciales con las empresas mexicanas. En síntesis, llevábamos material más que suficiente respaldando con datos exactos y precisos nuestra futura conquista. Estábamos decididos a prácticamente forzar a los congresistas a abrir las puertas de su mercado a los servicios y productos mexicanos, a concertar citas posteriores con ellos y contactarles con los cientos de proveedores.



Lamentablemente todas las visitas tomaron un formato muy claro y repetitivo: llegábamos, los senadores nos esperaban y recibían muy amablemente, hacíamos una brillante exposición de la relación del estado en cuestión con México, el senador mencionaba algún problema que había ocurrido anteriormente conocido o desconocido para nosotros, o bien su disgusto en algún aspecto específico por comercializar con México. Las negociaciones terminaban a más tardar cinco minutos después, sin ninguna propuesta concreta sobre la mesa pero con una gran promesa de volver a vernos, una gran sonrisa y eso era todo. Las negociaciones se habían terminado antes de empezar.

Los dos éramos internacionalistas, mi jefe con una gran experiencia y yo con ninguna, pero evidentemente ninguno de los dos teníamos una visión real de lo que es una negociación. Aunque cuando terminamos todo nuestro trabajo en el congreso, él estaba muy decepcionado porque siempre había estado muy orgulloso de haber participado en las negociaciones del TLCAN. Yo por mi parte, empezaba a comprender mejor una de las infinitas razones del porque en el TLCAN, México tiene en varios aspectos posiciones tan desventajosas. Me di cuenta de que yo tenía carencias profesionales que cubrir y me quedaba claro también que una negociación definitivamente no era solamente todo lo que él me decía antes de entrar a las salas del Congreso, sobre el tono de la voz, como influir en la gente y una serie de cosas que en realidad no funcionaron.

Siempre es posible ver el lado contrario de la moneda, y tuve la fortuna de encontrarlo un año después de estas visitas al Congreso, pero esta vez en el área de Inmigración de los Estados Unidos trabajando como analista y oficial de relaciones públicas, en un organismo dependiente del gobierno. En esta ocasión, tuve la oportunidad de trabajar ayudando a los extranjeros (en especial a los latinoamericanos) a legalizar su estatus migratorio, así como en los procesos necesarios para invertir en los Estados Unidos o en el extranjero, y a solucionar problemas de diferente índole.

Había un grupo de cuatro internacionalistas (dos norteamericanos, un libanés y un francés) trabajando como gerentes de negocios, colaboraban directamente con el presidente del Centro de Negocios que estaba dentro del mismo organismo. Uno de estos analistas, ya con mucha experiencia en el área de negociación, dejó su puesto por un tipo

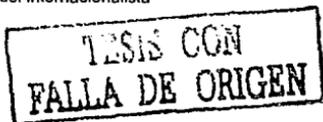
de plaza mucho más apegada a las políticas comerciales norteamericanas. Una plaza en el Departamento de Estado en el sector agrícola, negociando donaciones de excedentes de producción de Estados Unidos a países menos desarrollados a cambio de olvidarse de algunas políticas proteccionistas que no permitían el libre mercado para los Norteamericanos.

Después de los respectivos meses que llevó la capacitación para la vacante que había quedado en el Centro de Negocios, pude ocupar ese puesto. Este consistía en preparar toda la información posible y un panorama completo con dicha información, para casos determinados de los que se pretendían objetivos muy específicos. Los cuales, abordaría nuestro jefe en una seria negociación con inversionistas, instituciones y organismos internacionales con representación en Washington, D. C. También, estudiábamos y definíamos las necesidades, intereses y objetivos de la contraparte, incluso contemplamos algunas posibles soluciones comunes a posibles problemas.

En esta ocasión mi jefe no era internacionalista, sin embargo era un excelente negociador y estratega, con una gran visión analítica. Tenía un cálculo casi preciso de la gama de posibilidades que se podían presentar en cada caso y tenía confianza plena en que en una negociación casi siempre existiría una dinámica de interdependencia, que requería cierta cooperación mutua aun dentro de una situación de conflicto. Dentro de esa dinámica, casi siempre consigue excelentes resultados y también trata de dejar a su contraparte con muy buenos resultados, que permiten avances reales dentro de los acuerdos y convenios que realiza, y por lo tanto ello representa también logros en los tratados finales entre instituciones.

Fue una enriquecedora experiencia trabajar en ese equipo y aun más, lo fue el observar la aplicación de nuestros conocimientos en casos muy concretos con excelentes resultados. Pudimos apreciar que el enfoque racional contribuye a concretar objetivos, a clarificar nuestro pensamiento sobre las opciones posibles, es una inducción a nuevas posibilidades, al fondo de una situación.

La teoría de la negociación al igual que su antecedente, la teoría de juegos, no pueden explicar las relaciones internacionales y menos aun, hacerlas predecibles pues cada



hecho de la realidad internacional la muestra tal como es, ilimitada e irrepetible en toda su complejidad. Sin embargo, dicha teoría, nos brindará un enfoque práctico del proceso de negociación que complementado con el análisis racional, nos ofrece una perspectiva diferente en la solución de conflictos y en la búsqueda de cooperación mutua. Tampoco se busca con esta tesis resolver la problemática de la agenda internacional. Sin embargo, la presente investigación pretende entender como el proceso de negociación racional, es un aspecto complementario.

Aspecto que al conformar parte integral de nuestra disciplina puede optimizar fundamentalmente los beneficios de un acuerdo. Es una herramienta estratégica para mejorar la postura del actor internacional, para solucionar e incluso evitar conflictos y lograr intercambios menos desiguales. Así, nos puede ayudar a generar y establecer condiciones mas justas y menos desiguales para todos los círculos de la esfera internacional en donde trabajemos como profesionales, partiendo del conflicto a la cooperación. Incluso dentro de un contexto internacional tan complejo. Es una herramienta útil para cualquier individuo, pero para el profesional que se desarrolla en una esfera internacional tan desigual, es fundamental. No todo individuo que domine el proceso de negociación cuenta con nuestro respaldo teórico y multidisciplinario sobre la sociedad internacional, lo cual representa una ventaja para nosotros como internacionalistas en la acción y vida de dicha sociedad, siempre y cuando hagamos de la negociación internacional nuestro dominio también.

Las grandes transnacionales (las cuales en muchas ocasiones son organismos de mayor peso incluso que países) así como las grandes potencias y los actores más poderosos de nuestra sociedad internacional, están generando una esfera excluyente fortaleciéndose cada vez más. No solo en cuanto a armamento y alianzas se refiere, sino que se fortalecen desde sus estructuras mas profundas hasta las más superficiales. En Estados Unidos y Europa Occidental, por ejemplo, desde la educación universitaria se contempla y se trabaja sobre una posición dominante y excluyente que se proyecta no solo en los grandes conflictos armados sino que incluso se extiende hasta sus culturas laborales y todas sus políticas comerciales.

El caso de explotación de los Estados Unidos con las maquiladoras fronterizas en México no es el único ejemplo de ello, también a las afueras de las principales capitales de Europa se terminan ya de construir gigantes transnacionales. Las cuales, funcionan como intermediarios entre otros países menos desarrollados, donde el trabajo de maquila y la mano de obra en general, son hechos dentro de una situación de explotación, y países que son súper potencias económicas en donde se encuentran los consumidores finales. Los ejemplos sobre diferentes situaciones de explotación, dependencia e injusticia conformarían una lista de casos interminable.

En una sociedad tan asimétrica que vive en conflicto constante, que necesita paz urgentemente, cambios estructurales, evolución, minimizar desigualdades y hacer reformas constantes; no podemos conformarnos con las circunstancias que generan los actores en el poder. Es el momento de generar también nuestras propias circunstancias y la negociación internacional como herramienta racional puede contribuir con el internacionalista en esta tarea.

### Delimitando el desarrollo y estructura de la tesis.

**"De lo que hoy se empieza a pensar depende de lo que mañana se vivirá en las plazuelas."<sup>3</sup>  
José Ortega y Gasset**

El marco espacial donde se desarrolla nuestra tesis es la sociedad internacional. La explicación de una sociedad cambiante y de sus elementos no permite la existencia de una teoría total sino de varias teorías que parcialmente explican la dinámica y compleja realidad internacional. Con el uso de dichas teorías, en las Relaciones Internacionales se estudia, investiga y analiza desde una perspectiva global, el funcionamiento y todos los aspectos de la sociedad internacional, por tanto de la actividad humana en todos sus lados al exterior: la política, la económica, la sociológica, la comercial, la cultural y la científico - tecnológica. Como afirma Del Arenal:

"las relaciones internacionales son la ciencia que se ocupa de la sociedad internacional, desde la perspectiva de esa misma sociedad internacional, y

<sup>3</sup> Ortega y Gasset, *Jóse; ibidem*; pág. 12.



que la teoría de las relaciones internacionales es una teoría de la sociedad internacional."<sup>4</sup>

Esta tesis esta compuesta de teorías y elementos analíticos que son aspectos clásicos tanto del proceso de negociación como de las Relaciones Internacionales<sup>5</sup>. Lo anterior debido a que el estudio de las negociaciones internacionales se complementa si se incluye dentro del estudio de las relaciones internacionales y las Relaciones Internacionales a su vez pueden complementarse a través del uso de los aspectos teóricos y prácticos de la negociación. Aunque el proceso de negociación tiene una importancia y perspectiva propias, para construir una visión exclusiva para el internacionalista ha sido necesario abordar los elementos de la negociación ya estudiados por diferentes autores desde teorías propias de nuestra disciplina.

Para esta tesis, por tanto, ha sido necesario el uso de varias teorías, aunque en realidad solo rescatamos algunos aspectos de éstas que consideramos importantes para demostrar que la negociación debe ser parte integral de las funciones del profesional de las Relaciones Internacionales, y para plantearnos un antecedente de lo que se ha estudiado antes sobre el tema en cuestión dentro de nuestra disciplina. Sin embargo, no hemos realizado un análisis profundo de las mismas, pues lo que nos interesa es tener un marco teórico propio como referencia para aplicarlo en la relación que tiene nuestra explicación de la realidad internacional con la realidad práctica de negociación, es decir como un referente teórico para concretar la realidad y no perdernos en el intento por buscar solo una explicación. Aclaramos que la similitud de los títulos de los capítulos con los nombres de la teoría no quieren decir que es el desarrollo de las mismas, aunque si se usen estas teorías para auxiliar el desarrollo de los temas.

---

<sup>4</sup> Del Arenal, Celestino; *Introducción a las Relaciones Internacionales*, ed. Tecnos; Madrid 1994; pág. 426.

<sup>5</sup> Emplearemos a lo largo de este estudio Relaciones Internacionales (con mayúsculas) para referirnos a nuestra ciencia y relaciones internacionales (con minúsculas) para referirnos a las relaciones por sí mismas.

Tenemos así, algunas teorías referenciadas en diferentes puntos de la tesis:

<b>Teorías referenciadas:</b>	<b>Puntos de la tesis donde se mencionan:</b>
Teoría de la Organización Internacional	Apartado sobre Sociedad internacional
Teoría de la Interdependencia compleja	Apartado sobre Interdependencia
Teoría de Toma de decisiones	Apartado sobre Toma de decisiones
Teoría de Comunicaciones	Apartado sobre Uso del lenguaje
Teoría de Conflictos	Apartado sobre Solución de conflictos
Teoría de Juegos	Apartado sobre Análisis en la Negociación
Teoría de Negociación	Apartado sobre Análisis en la Negociación

**Tabla 1: Teorías referenciadas en la presente tesis**

Cuando decimos que buscamos la visión internacional del proceso de negociación es que nos interesa la perspectiva del internacionalista pero no nos interesa únicamente la negociación internacional puesto que si bien todas las funciones de éste serán relevantes, puede ocurrir que no todas las negociaciones que realice sean internacionales. Ello dependerá del área en que lleve a cabo sus labores, pero aun así sigue siendo parte integral de estas últimas.

Casos de internacionalistas en esta situación hay muchos pero tenemos por ejemplo: un investigador internacional tendrá que negociar que le proporcionen de los medios necesarios para hacer estudios de campo aun si estos implican viajar al extranjero, un profesor tendrá que negociar que se acepte en un programa de estudios una nueva cátedra por la importancia de esta en la formación de una perspectiva internacional sobre una materia específica, un escritor con una visión internacional sobre un tema tendrá que negociar que publiquen su artículo aun si va contra la postura exterior de la editorial de su institución. En fin, los casos son tan amplios como funciones existan en nuestra área.

Creemos que el internacionalista, cuenta con todas las herramientas para contemplar una imagen incluyente del acontecer internacional. Por lo tanto, puede realizar un análisis que le lleve tanto a identificar el origen de determinada problemática como a realizar predicciones sustentadas y en su caso elaborar estrategias al respecto.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Lo anterior, es algo que el carácter multidisciplinario de nuestra ciencia nos permite obtener en cuanto a las estructuras, actores y relaciones del sistema internacional se refiere. El siguiente diagrama, el número uno, presenta un panorama general sobre el desarrollo del presente trabajo.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

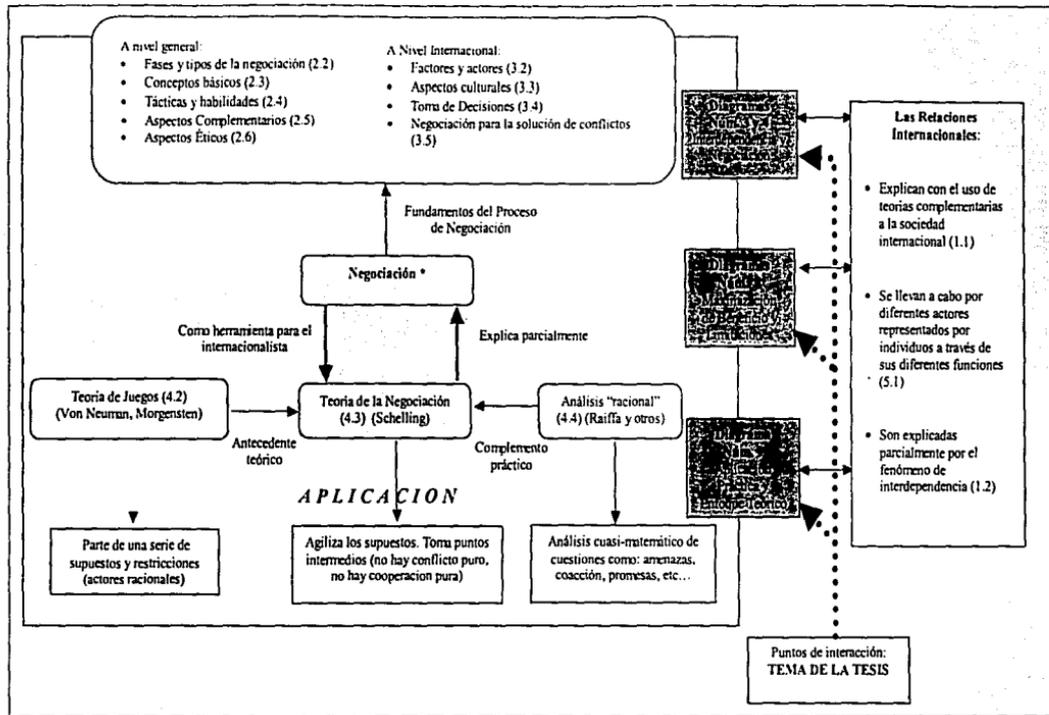
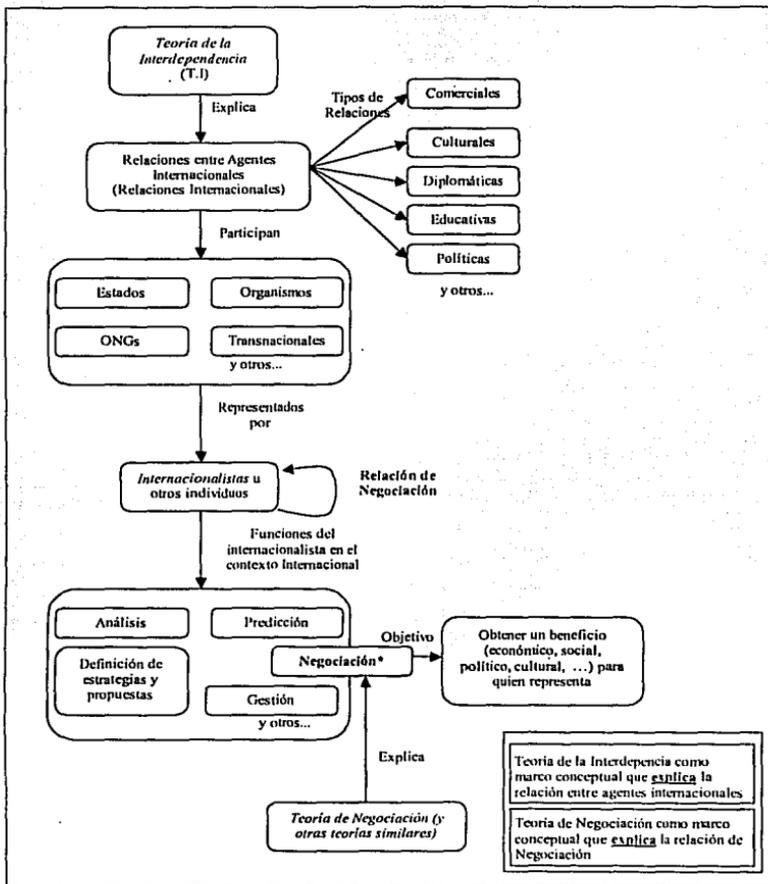


Diagrama 1: Teoría y herramientas en la Negociación y en las Relaciones Internacionales

El diagrama número dos, a continuación, muestra nuestra perspectiva específica sobre la negociación dentro de nuestra área que es el ámbito internacional.



**Diagrama 2: Negociación como herramienta para el internacionalista**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Así, hacemos hincapié en que el poder negociador se fortalecerá directamente con la teorización de la materia y con la aplicación de estos elementos teóricos en la práctica negociadora, pues no todas las relaciones internacionales son relaciones de poder, pueden ser incluso culturales, pero nuestra postura negociadora (ya sea como individuo, institución o país) será más firme si profundizamos en el estudio teórico y práctico de nuestra disciplina así como del proceso negociador como tal.

Nuestro objetivo es también estudiar la importancia e impacto del proceso de negociación como herramienta integral de las funciones del internacionalista en el cumplimiento de sus objetivos, en la solución de conflictos y en la búsqueda de cooperación mutua en sus relaciones. Por la naturaleza de los actores que componen nuestra realidad internacional es imposible que todas las relaciones internacionales gocen de un marco de interdependencia; pero si creemos que en toda relación de interdependencia por muy asimétrica que ésta sea se pueden maximizar los resultados obtenidos por el internacionalista mediante la negociación. Así entonces, hemos usado elementos ya estudiados muy comúnmente pero hemos buscado darle un nuevo enfoque, que les haga aun más útiles y que sustentan o afirman nuestra principal hipótesis y las secundarias:

- El uso de herramientas analíticas (teoría de juegos, toma de decisiones, teoría de la negociación, etc...) puede mejorar el proceso de negociación del internacionalista.
- La aplicación de las Relaciones Internacionales en su carácter de ciencia multidisciplinaria es más eficaz si se conoce a fondo el proceso de negociación, siempre que se aplique teoría, análisis y práctica de manera conjunta.
- El respaldo científico y cultural que tiene el internacionalista permite generar un proceso de negociación más efectivo en el alcance de sus objetivos.
- El internacionalista puede minimizar desigualdades y maximizar beneficios para quien represente, como resultados de un proceso de negociación, e incluso generar cierto grado de cooperación mutua, tomando en cuenta el contexto internacional. De esta manera el internacionalista puede mejorar las condiciones o circunstancias de con quien trabaja en su proyección y desarrollo global y las suyas propias como profesionista.

En el capítulo Ámbito Internacional, que es el capítulo uno de este estudio, tenemos una perspectiva general de la sociedad internacional y su organización, así como de las teorías y modelos principales que tratan de explicarla. Debido a que es en este mismo ámbito, en donde tienen lugar todo tipo de negociaciones internacionales y es también en donde el individuo y específicamente el internacionalista debe tomar decisiones constantemente. El ámbito internacional es el escenario donde el internacionalista se desarrolla como negociador todo el tiempo en sus relaciones. Por eso es importante conocer quienes y como funcionan a su alrededor, al igual que el número infinito de aspectos contenidos en sus relaciones con su entorno, en las cuales frecuentemente puede encontrar interdependencia aun si éstas son conflictivas.

Lo cual constituye nuestro siguiente punto dentro de este mismo capítulo: el análisis de las relaciones de interdependencia para lo cual tomamos en cuenta varias perspectivas al respecto, no solamente la teoría de la interdependencia en sí misma. Nuestro interés no es el desgaste de una teoría o perdernos en una discusión filosófica, sino buscar la manera que nos permita generar interdependencia donde hay dependencia univoca y cooperación donde hay conflicto mediante la aplicación de la teoría en la practica. Por eso, tratamos de complementar los elementos que conforman nuestra visión teórica de la realidad con los elementos que constituyen el proceso de negociación, lo cual es un objetivo que se va logrando a lo largo del desarrollo de la tesis.

En el capítulo dos tratamos los Fundamentos del Proceso de Negociación vistos (en lo posible) desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales. Este apartado abarca desde la definición del proceso, los tipos de negociación que existen y algunos conceptos básicos así como varios aspectos fundamentales para poder negociar y tomar decisiones como parte de una misma labor. No pretendemos con esto aprender o enseñar a negociar con este capítulo, ni mucho menos, sino solo enfocar las dos perspectivas teóricas (de negociación y de Relaciones Internacionales) hacia un mismo nivel que nos permita optimizar nuestras funciones y éste sería el nivel analítico en la práctica.

Por ello, es que también hemos delimitado en el capítulo tres: la Negociación Internacional, los tipos de negociaciones que pueden presentarse a nivel internacional y

aspectos de importancia a considerarse dentro de ellas, como el proceso de toma de decisiones. Entre estos aspectos mencionados nos parece también muy importante la negociación en la solución de conflictos; en el apartado referente a este punto, hemos establecido un antecedente de lo que se ha estudiado sobre el tema en nuestra disciplina y al ser un aspecto tan ampliamente desarrollado nos ha permitido delimitar nuestro enfoque siempre dentro del campo de la negociación.

Así, mientras que en el capítulo dos se puede apreciar como la teoría de las Relaciones Internacionales será útil al proceso de negociación, en el capítulo tres se hace evidente como la negociación representa un alto grado de utilidad en la aplicación de las Relaciones Internacionales. Entonces, al complementarse integralmente se proporcionan mutuamente elementos valiosos que generen un balance entre teoría, análisis y práctica.

En el capítulo cuatro se describe el uso del Análisis en la Negociación desde un punto de vista orientado a la Teoría de Juegos y su aplicación en las Relaciones Internacionales: la Teoría de la Negociación. Esta última teoría trata sobre situaciones donde no existe una oposición pura ni tampoco una cooperación completa. Es por ello que abordamos ambas teorías como un marco de entendimiento del proceso de negociación desde una perspectiva que sea manejable para el internacionalista.

La mención a Schelling y a la Teoría de Negociación se debe a un doble motivo: en primer lugar, por su vinculación a las relaciones internacionales, aunque tenga ciertas limitaciones de estudio (centrado en las relaciones Estados Unidos-Rusia), pero por otro lado, y tal vez más interesante para esta tesis: como apoyo metodológico para solventar los problemas de la Teoría de Juegos. Este último enfoque nos servirá en el siguiente punto sobre el Análisis como aspecto complementario de la Teoría de la Negociación a la hora de expresar las limitaciones de la Teoría de Juegos y posibles soluciones.

La descripción de herramientas analíticas como complemento a las dos teorías anteriores, tiene como objetivo el uso práctico dentro del marco de la negociación como una función integral del internacionalista y que es aplicada en un contexto con cierto grado de interdependencia.

En las relaciones en las que el internacionalista interviene frecuentemente puede encontrar interdependencia aun si éstas son conflictivas. De este modo, y considerando al internacionalista como parte protagonista del acontecer de la sociedad internacional, pasamos a un plano mas específico, el capítulo cinco que concreta la relación entre el Internacionalista y la Negociación. Este mismo plano nos describe su papel y sus funciones dentro del escenario internacional, pues sus áreas de desempeño profesional pueden ser tan distintas que éste puede encontrarse bien impartiendo una cátedra, formando profesionistas o bien siendo embajador en la ONU o igualmente como escritor de nuestra disciplina, pero siempre sus objetivos estarán bien definidos. Estos objetivos se encontrarán dependiendo de un número infinito de aspectos contenidos en sus relaciones con su entorno.

Para la aplicación de nuestro estudio a la realidad, sería infinita la gama de posibilidades que pudiéramos encontrar de casos prácticos ya que el tema por sí mismo es un tema práctico. Primeramente porque hay internacionalistas realizando sus funciones en un gran numero de diferentes áreas y ningún caso es igual a otro, por lo que todos resultarían de especial interés. En segundo lugar, hemos comprobado en diferentes encuentros con profesionistas de las Relaciones Internacionales que coinciden en que la negociación es un proceso que debe aprenderse por lo menos en su parte teórica aun en la licenciatura. Lo cual, es algo que en generaciones anteriores, en diferentes universidades y en diversos países, no ocurría. Esto nos permite englobar una generalidad para avanzar en nuestro análisis, sin que por eso olvidemos que hay siempre excepciones.

En todo caso, lo que intentamos con la exposición de un Caso Práctico es plantear un caso representativo de un Internacionalista para quien el proceso de negociación es parte integral de sus funciones, ya sean negociaciones de alto nivel o cotidianas, de carácter internacional o no. Pero que además considera, desde su amplia visión práctica y su experiencia, que la negociación es un hecho que no está limitado a ciertas funciones del internacionalista, sino que es una herramienta para todo internacionalista, cualquiera que sea el área en la que se encuentre. Lo cual, nos permite llegar a la comprobación de nuestras hipótesis y a elaborar conclusiones generales al respecto.

# 1 ÁMBITO INTERNACIONAL

## 1.1 Sociedad Internacional, sus actores y su papel en las relaciones internacionales.

**“La acción internacional es la acción que tiene lugar entre los actores internacionales, tomados como elementos del sistema internacional. Sus sistemas internos son parámetros para el sistema internacional y sus efectos (outputs) las variables del sistema internacional”<sup>6</sup>**

Morton A. Kaplan

### Delimitando la sociedad internacional y sus actores

Uno de los factores fundamentales en cualquier tipo de negociación multilateral es la información, lo cual es evidente cuando hablamos sobre la organización internacional en la que el negociador se desenvolverá. El conocimiento del sistema internacional (de quienes están en el escenario mundial, cual es su papel y sus funciones, así como su postura histórica ante conflictos específicos) es un elemento que siempre acompaña a todo trabajo del internacionalista, pues Organización Internacional y sus teorías, ocupan parte importante de los estudios de nuestra disciplina.

Lo anterior, se genera desde diferentes enfoques sobre los protagonistas de la sociedad internacional, como todo tipo de actor que genera relaciones e interacciones trascendentes de carácter internacional teniendo como referente al Estado como actor central. Sin embargo, es principalmente dentro del proceso de las negociaciones internacionales que este conocimiento toma una nueva y valiosa perspectiva en la aplicación práctica.

En algunas universidades de varios países pertenecientes a la Unión Europea (UE) que contemplan a la propia UE como centro de estudio para las Negociaciones y Relaciones Internacionales, se toma como base el conocimiento sobre la importancia, postura y

<sup>6</sup> Kaplan, Morton A.; *System and Process in International Politics*; Nueva York, 1957; pág. 20.



función de los actores internacionales, *antes de* aprender el proceso negociador en sí mismo.

Tal es el caso del programa aplicado actualmente por el Profesor Van Lith, quien imparte el diplomado en Negociaciones Internacionales dentro de la maestría de Relaciones Internacionales y Unión Europea<sup>7</sup>, en la Universidad de Lieja en Bélgica. Perspectiva con la que estamos de acuerdo, debido a que es necesario saber quien es quien dentro del escenario internacional, cuales son sus alianzas, su grado de interdependencia o dependencia en sus relaciones y que conflictos existen entre unos y otros. Se pretende como objetivo también que el negociador internacional pueda servirse de las instituciones para lograr maximizar el resultado de su actividad y evitar sorpresas negativas.

Se trata no solamente de conocer bien al oponente y todo lo que hay detrás de éste también es importante hacer uso de lo ya establecido, desde tratados hasta organismos e incluso del Estado mismo. Se hace necesario conocer donde se están creando fusiones e integraciones u otro tipo de relaciones trascendentes y qué normas las regulan.

No obstante, el acontecer internacional es tan complejo y tan dinámico que dicho estudio no resulta una tarea fácil incluso para los expertos, quienes elaboran teorías para explicar la sociedad internacional, sin lograr que alguna englobe en su totalidad nuestro sistema. Para no perdernos en la teoría y al mismo tiempo, poder mantener un análisis constante y global de la organización internacional y sus actores, nos parece oportuna la perspectiva práctica sobre el sistema internacional de Frankel quien opina que:

"Las principales variables distinguibles en todos los sistemas internacionales pueden agruparse en tres grupos: primero, las acciones de los Estados como componentes del sistema, segundo la estructura y funcionamiento del sistema que resulta de la interacción de sus unidades, tercero los factores ambientales que condicionan tanto las acciones de las unidades como la operatividad del sistema".<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Van Lith, Jan; *International Negotiations, DEA en Relations Internationales et Intégration Européen*, Université de Liège. 2001-2002.

<sup>8</sup> Frankel, Joseph; *Contemporary International Theory and Behaviour of States*; Oxford University Press, Oxford, 1973; pág. 35.

Esta visión podría ser aplicada a todas las unidades de nuestro entorno internacional no solo al Estado puesto que en el estudio de la organización internacional, la visión estatocéntrica debe complementarse con un análisis que incluya las relaciones transnacionales y por lo tanto, al individuo como unidad y sujeto en el desarrollo de las relaciones internacionales. Esta perspectiva coincide con el análisis realizado por la Profesora Cid Capetillo y por González Olvera quienes afirman que:

"podemos definir al sujeto de las relaciones internacionales como un ente con capacidad real y concreta de intervenir orgánicamente en los procesos sociales, que rebasan el nivel nacional, y concatenen con otros procesos de origen similar".<sup>9</sup>

y con Gonidec quien señala que:

"además del Estado tienen que ser consideradas las organizaciones internacionales, los individuos y los grupos de individuos, siendo estos últimos a los que se les debe considerar como autores mas o menos autónomos en las relaciones internacionales".<sup>10</sup>

En nuestro estudio, no nos ocupa el individuo en general, ni solamente su faceta como estadista o como individuo en el poder, sino el internacionalista en la acción de la sociedad internacional como parte de ella. Lo que le permite concretar y aplicar la teoría y la visión englobadora de nuestra disciplina en su rol de negociador pues también requiere tomar decisiones, solucionar conflictos y generar cooperación e interdependencia en muchos diferentes ámbitos sin ser necesariamente estadista.

Para definir a la sociedad internacional, hay autores que se enfocan al estudio de sus componentes o miembros y al desarrollo de las relaciones entre ellos, otros a la especificación de las características de la sociedad por sí misma y finalmente tenemos a

---

<sup>9</sup> Cid Capetillo, Ileana; González Olvera, Pedro; *Los sujetos de las Relaciones Internacionales*; en *Relaciones Internacionales*, nos. 33-34, UNAM, FCPyS, CRI, México, julio-diciembre 1984, pág. 127.

<sup>10</sup> Gonidec, Pierre F.; *Relations Internationales*; Editorial Montchrestien, s.d., 1974, pág. 46.

los que la definen desde una perspectiva que puede abordar más a fondo el estudio de los fenómenos y las relaciones que se dan en la realidad internacional, pero que también contemplan las características propias de la estructura internacional. Por ello cabe destacar y resumir una definición incluyente que contemple la sociedad internacional como:

"aquella sociedad global (macrosociedad) que comprende a los grupos con un poder social autónomo, entre los que destacan los estados, que mantienen entre sí unas relaciones recíprocas, intensas, duraderas y desiguales sobre las que se asienta un cierto orden común.

[...] La sociedad internacional constituye [...] un todo social en el que se hallan insertos todos los demás grupos sociales, sea cual sea su grado de evolución y poder [...] por tanto, *una sociedad de sociedades*, o macrosociedad, en cuyo seno surgen y se desenvuelven los grupos humanos, desde la familia hasta las organizaciones intergubernamentales, pasando por los Estados."<sup>11</sup>

### **Delimitando su estructura**

Los límites de espacio y de acción de la comunidad internacional los determinan la duración, intensidad y tipo de las relaciones existentes entre sus protagonistas, quienes a su vez generan y constituyen interdependencia entre sí como un fenómeno característico de algunas de sus relaciones. Estos límites junto a las circunstancias y el momento histórico que vive la comunidad, la dotan de un cierto orden y estructura internacional, entendiendo esta última como:

"la trama de posiciones e interrelaciones mutuas, mediante las cuales se puede explicar la interdependencia de las partes que componen la sociedad."<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Calduch Cervera, Rafael; *Relaciones Internacionales*; Ediciones de las Ciencias Sociales, S. A., Madrid, 1991, pág. 64.

<sup>12</sup> Medina, M.; *Las organizaciones internacionales*; Ed. Alianza; Madrid, 1976; pág. 986.

Dicha estructura cuenta con varios elementos que determinan y explican su conformación y evolución, y los cuales pueden ayudarnos a entender el medio internacional en el que interactuamos. Por ello los citamos a continuación:

1. La extensión espacial.
2. La diversificación estructural.
3. La estratificación jerárquica.
4. La polarización.
5. El grado de homogeneidad o heterogeneidad.
6. El grado de institucionalización.<sup>13</sup>

Sobre este último elemento, Calduch afirma que es:

"[...] fundamental para el conocimiento de una sociedad internacional, y que, en cierta medida, es un resumen de todos los anteriores. [...] El grado de institucionalización de una sociedad internacional está formado por el conjunto de órganos, normas o valores que, con independencia de su carácter expreso o tácito, son aceptados y respetados por la generalidad de los actores internacionales de una misma subestructura, permitiendo, de este modo, la configuración y el mantenimiento de un cierto orden internacional.

[Las instituciones] pueden surgir del interés y la voluntad de ciertos actores internacionales [...] de los polos directivos en las relaciones internacionales. También puede ser una resultante de la homogeneidad imperante entre los miembros de una subestructura, [...] en sus actuaciones y relaciones exteriores. La diplomacia, el comercio o la guerra son formas de relación internacional presentes en diversos tipos de instituciones internacionales."<sup>14</sup>

Estos elementos son valiosos para comprender la estructura del sistema internacional y su organización. Lo cual nos permite tener una visión mas clara del entorno en el que el

<sup>13</sup> Calduch Cervera, Rafael, *ibidem*; págs. 65-76.

<sup>14</sup> Calduch Cervera, Rafael, *ibidem*; págs. 74-75.

internacionalista ejerce sus funciones negociadoras. Las teorías de la organización internacional, sean gubernamentales o no, mencionan que las organizaciones, también como actores de la sociedad, constituyen sistemas institucionalizados de cooperación y que por ello desarrollan interdependencia entre los diversos actores internacionales. Hay dos principales orientaciones en cuanto a las organizaciones internacionales que se complementan. Según palabras de Brailiard:

"La primera está representada por los estudios sobre el funcionamiento de las organizaciones internacionales, las interacciones de sus miembros, los procesos que caracterizan el sistema de decisión multilateral de los mismos, y sobre la posibilidad que tienen de actuar en ciertos casos como actores relativamente autónomos. La segunda está constituida por los estudios sobre el papel de las organizaciones internacionales en el sistema internacional, sobre su contribución a la integración regional o mundial, sobre su eficacia en el mantenimiento de la paz y en la solución pacífica de los conflictos. En el caso de las organizaciones no gubernamentales los trabajos se centran sobre todo en el papel que pueden jugar en cuanto actores del sistema internacional, haciendo referencia a la cuestión de las interacciones transnacionales."<sup>15</sup>

Este es un aspecto de interés para nosotros, pues como hemos mencionado anteriormente, no todos los internacionalistas desempeñan sus funciones a partir del Estado. Así, las organizaciones internacionales son parte de nuestro objeto de estudio y de nuestra labor. La teoría general de la organización internacional contempla en la estructura de las relaciones internacionales los principales modelos: las organizaciones internacionales gubernamentales, las organizaciones internacionales no gubernamentales y las empresas multinacionales. Cuando se llevan a cabo negociaciones en el entorno de organizaciones internacionales, es necesario observar el estatus jurídico de las mismas, pues será determinante al momento de firmar acuerdos como resultado de nuestras negociaciones.

Las organizaciones intergubernamentales tienen un peso jurídico internacional en cuanto a sus normas internas y las normas que regulan sus relaciones internacionales, lo cual,

les hace sujetos del Derecho Internacional Público. Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y otros actores transnacionales dependen del derecho nacional de los estados donde estén situadas. Según su carácter jurídico se distinguen las organizaciones públicas de las privadas, dependiendo de la participación del Estado, por lo que pueden ser reguladas por el Derecho Público o Privado respectivamente. Así el Derecho Internacional Privado se ocupara de los individuos.

“La interdependencia entre las diversas organizaciones internacionales y los actores estatales, y de aquellas entre sí, se aprecia también respecto de las Empresas Multinacionales, muchas de las cuales poseen un carácter público o semipúblico, debido no sólo a la creciente intervención del Estado en la estrategia y actuación de tales empresas sino, incluso, debido a la participación estatal, exclusiva o mayoritaria, en el capital de tales empresas multinacionales.”<sup>16</sup>

Las organizaciones pueden ser Nacionales si son las sometidas al Estado, las Organizaciones Internacionales pueden ser Gubernamentales (OIG) y los Actores Transnacionales son Organizaciones Internacionales no Gubernamentales (ONGs) o bien Empresas Multinacionales (EM). Estas últimas, tienen una finalidad económica y lucrativa.

Para el profesional de las Relaciones Internacionales en la negociación, debe ser fundamental conocer la estructura de la sociedad internacional así como los procesos de decisiones y el tipo de derecho que regula las acciones de los actores con los que interactúa, ya que este regulará también sus acuerdos finales. Sin embargo, dependerá tanto de la teoría como de la práctica que pueda aplicar este conocimiento pues la naturaleza de organización de la comunidad internacional es muy compleja. Como menciona Calduch:

“[...] la dinámica del fenómeno organizativo internacional, regida por la ley de una constante y creciente interdependencia, rebasa ampliamente el marco de los criterios utilizados para significar las diversas categorías de organizaciones

---

<sup>15</sup> Braillard, Philippe; *Théories des relations internationales*; Paris, 1977, pág. 139.

<sup>16</sup> Calduch Cervera, Rafael, *ibidem*; pág. 179.

internacionales [...] [C]ada vez adquiere mayor fuerza y complejidad el mundo internacional, sean cuales sean las formas organizativas y los actores que se desarrollan en su seno."<sup>17</sup>

### **Explicando la sociedad con el uso de modelos teóricos y paradigmas**

Los fenómenos internacionales son tan complejos que pueden representar una dificultad para el internacionalista, por ello se han desarrollado modelos teóricos que contribuyen a explicar la realidad de dichas interacciones y de los múltiples actores que en ellas intervienen. Los principales son los *estáticos, dinámicos y globales*<sup>18</sup>.

El modelo estático contempla la sociedad internacional con una dinámica coyuntural y una estabilidad estructural. En cuanto a los modelos dinámicos se refiere, hay varias teorías para la representación de la realidad, como las teorías del conflicto; las teorías de la integración y las teorías de la comunicación. De estas teorías se ocupan varios autores que referiremos en su momento.

Respecto a las teorías de la integración desarrolladas después de la Segunda Guerra mundial, tienen su origen en el ámbito sociológico de los funcionalistas y neofuncionalistas y en los de procesos de integración supranacional. Estas integraciones pueden ser políticas en el modelo federal y confederal o económicas por medio de una zona de libre comercio, mercado común o bien unión aduanera. Autores como Deutsch, Hass y Etzioni son la referencia en la formación teórica de la integración internacional. En cuanto al sistema del equilibrio de poder, establecido por Morton Kaplan, no es muy adecuado para la época actual debido a los diversos y múltiples actores que hacen la sociedad internacional aun más compleja. Estos modelos y teorías son necesarios para un mejor entendimiento general de la realidad internacional, sin embargo, compartimos la opinión de Caldusch al respecto cuando dice que:

"La mayoría de estas concepciones doctrinales y de los modelos [que explican las interacciones internacionales] utilizados toman en consideración

---

<sup>17</sup> Caldusch Cervera, Rafael, *ibidem*, pág. 181.

<sup>18</sup> Caldusch Cervera, Rafael, *ibidem*, pág. 76.

el restringido ámbito de las relaciones interestatales, desconociendo o subestimando la realidad de que los conflictos entre actores no estatales, por ejemplo grupos étnicos, lingüísticos o religiosos, puedan llegar a ser relevantes en la elaboración de modelos explicativos de la realidad internacional. Lo mismo cabría afirmar respecto de los procesos de integración, por ejemplo, entre empresas multinacionales."<sup>19</sup>

Por ello es importante disponer de estos y otros elementos complementarios de la teoría para explicar mejor la realidad. Ya que en cuanto a sus paradigmas, coincidimos con Del Arenal quien afirma que:

"[...] ninguno de ellos puede aspirar hoy a ser exclusivamente el paradigma de las relaciones internacionales.[...] Mientras que el paradigma tradicional se centra en los problemas de la paz, la guerra, el orden y la seguridad, el paradigma de la sociedad global lo hace sobre el manejo de la interdependencia y la necesidad de dar respuesta global a los problemas globales y comunes, y el paradigma de la dependencia se reduce a los problemas de la dominación, la explotación, la desigualdad y la igualdad. [...] Cada paradigma tiende a privilegiar ciertos fenómenos y preocupaciones sobre otros en función de los hechos más sobresalientes en cada momento histórico y de las ideologías dominantes en cada paradigma."<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Calduch Cervera, Rafael, *ibidem*; pág. 79.

<sup>20</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 36-37.

## 1.2 Interdependencia

**"La interdependencia forma parte del proceso de desarrollo y universalización de la sociedad internacional!"<sup>21</sup>**

**Rafael Calduch**

### **Concepto de Interdependencia**

Consideramos pertinente mencionar, que aunque en cuestión de teorías no hay soluciones definitivas ni verdades eternas, el concepto de interdependencia contiene algunas perspectivas que se reflejan en las negociaciones internacionales como parte de las relaciones internacionales, y que por lo tanto nos son útiles. Aun cuando cada relación y fenómeno internacional se producen en condiciones y momentos únicos, hay aspectos teóricos que requieren cierta flexibilidad, porque son parcialmente explicativos, y cierta precisión, pues solo una teoría bien formulada y bien aplicada puede explicar la realidad.

Partiendo del contexto del cambio de una sociedad internacional de relaciones sólo entre Estados a una sociedad global donde los actores son muy diversos, se genera nuestro enfoque del paso del conflicto a la cooperación. Esto no quiere decir que el Estado, como mencionamos anteriormente, no siga ocupando un lugar muy importante en las relaciones internacionales y transnacionales, sin embargo, es evidente que no es el único actor significativo en el escenario mundial. Por ello, es difícil sino imposible encontrar una sola teoría que explique por sí misma la realidad internacional en su conjunto, pero es aun más difícil lograr que si dicha teoría existe, permanezca como válida en su carácter interpretativo, puesto que la interacción internacional es siempre cambiante.

Knorr define la interdependencia en los siguientes términos:

"Interdependencia significa literalmente dependencia mutua, es decir, dependencia uno del otro. Es lo opuesto de aislamiento, de autonomía completa, de independencia total. La interdependencia internacional significa que la vida de las sociedades organizadas en Estados soberanos se torna

mas o menos condicionada por la vida de otras sociedades. Significa que el esfuerzo de las sociedades por lograr objetivos, y sus partes son mas o menos interdependientes; en verdad, esto es lo que torna interesante en el análisis presente el uso del concepto. Nuestra definición comprende las implicaciones tanto conflictivas como cooperativas."<sup>22</sup>

Así, hemos tomado la teoría de interdependencia como una visión, no de lo que nos gustaría que pasara con el acontecer mundial, sino como una explicación parcial del mismo, es decir, como un reflejo de lo que hoy se vive en la sociedad internacional entre algunos actores, tomando en cuenta que:

"El punto de partida de esta perspectiva, es que las relaciones que se producen a través de las fronteras estatales, a consecuencia del comercio, del turismo, de las nuevas tecnologías en el campo de las comunicaciones y de una vasta red de relaciones transnacionales entre ciudadanos privados, asociaciones y empresas transnacionales, han alcanzado tal grado de intensidad y desarrollo que hoy se puede afirmar la existencia de una sociedad mundial, no sólo interestatal. Sociedad mundial en la que los Estados han perdido el control de una parte importante de las relaciones internacionales. Dados estos cambios, hablar exclusivamente de un mundo de Estados no tiene ya sentido. El paradigma del Estado y del poder está, así, tan alejado de las realidades actuales que debe ser reemplazado por paradigmas o modelos que se adapten al mundo actual y sean capaces de aportar interpretaciones y soluciones globales a los problemas globales."<sup>23</sup>

En esta sociedad de nuevos y diversos actores es posible por medio de la negociación en muchos de los casos generar cooperación mutua alcanzando así interdependencia entre las partes. También por medio de la negociación será posible obtener una mejor postura en donde se pueda lograr que los costes de renunciar a una relación sean altos para

---

<sup>21</sup> Calduch Cervera, Rafael; *ibidem*; pág. 90.

<sup>22</sup> Calduch Cervera, Rafael; *ibidem*; pág. 98.

<sup>23</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 310.

ambas partes negociadoras<sup>24</sup>. Es decir lo que Keohne y Nye definen como relaciones de interdependencia:

"[...] de interacciones o transacciones que tienen efectos recíprocamente costosos para las partes."<sup>25</sup>

Y además, según David Baldwin, estas relaciones de interdependencia:

"[...] son relaciones mutuamente costosas de renunciar."<sup>26</sup>

Podemos apreciar que las interacciones globales existen como Keohane y Nye las definen, como:

"[...] movimientos de información, dinero objetos físicos, pueblos y otros ítems tangibles e intangibles a través de las fronteras estatales."<sup>27</sup>

al igual que las interacciones transnacionales:

"el movimiento de ítems tangibles e intangibles a través de las fronteras estatales cuando al menos un actor no es un agente de un gobierno o de una organización intergubernamental"<sup>28</sup>

La argumentación anterior deriva en un objetivo muy ambicioso si partimos del hecho de que la interdependencia puede considerarse como utopía en un sistema de Estados en donde ninguno es tan poderoso como el otro. Es decir si partimos de la posición "neomarxista" de que:

"[...] lo que realmente determina el sistema internacional actual no es la noción de interdependencia, en el sentido positivo con que se define por los

---

<sup>24</sup> Utilizando terminología de Negociaciones, es lo que se denomina: Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN).

<sup>25</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 313.

<sup>26</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 313.

<sup>27</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 318.

transnacionales de los países desarrollados, sino la noción de dependencia, que, en cuanto pone de manifiesto las desigualdades y condicionamientos económicos, sociales y culturales imperantes en el mundo actual, en cuanto hace referencia al subdesarrollo de la mayor parte de los pueblos del mundo, es la que en última instancia determina el sistema internacional de nuestros días. Desde esta perspectiva transnacional de inspiración marxista la noción de interdependencia no es sino un subterfugio neoliberal para esconder o ignorar el imperialismo occidental.<sup>28</sup>

Sin embargo, podemos considerar que independencia no significa que haya igualdad de poderes ni descentralización de éstos, todo depende de situaciones que requieren un análisis objetivo y cuidadoso. Las relaciones transnacionales, pueden significar descentralización de poderes pero no implican interdependencia por sí misma, así, en la busca de un nuevo orden internacional pacífico o de la solución de conflictos sin violencia, el establecimiento de relaciones transnacionales no es la respuesta pero la búsqueda de interdependencia puede serlo. Porque en ella existe siempre cierto grado de negociación, y por tanto se requiere de propuestas concretas y de un enfoque racional y analítico para la búsqueda de las posibles alternativas.

Por ello, deseamos partir de un punto de vista que contemple los aspectos mencionados pero menos radical y más funcional. En las relaciones pueden darse intercambios que varíen de volumen, ámbito y frecuencia, es decir, la interdependencia puede darse de manera simétrica o asimétrica, dependiendo de cada caso y aunque en la esfera internacional lo más común por la naturaleza de sus actores, es que ésta sea asimétrica, ello no necesariamente determina nuestra postura negociadora en su totalidad.

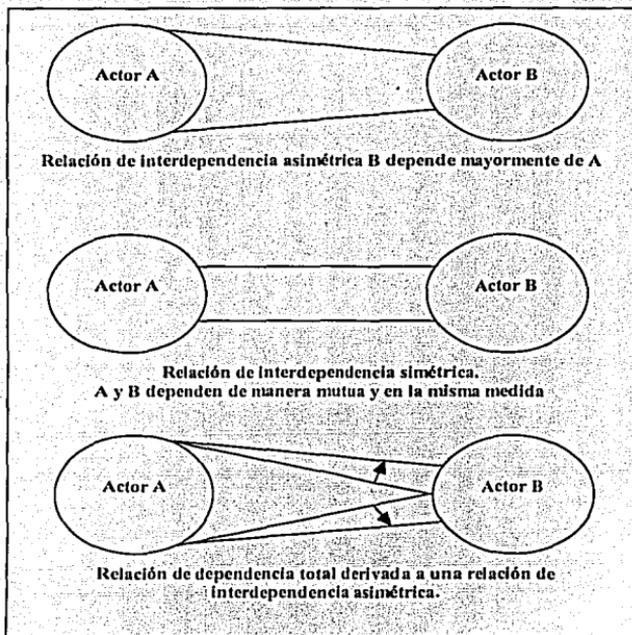
Es entonces, cuando el respaldo analítico que nos brinda nuestra disciplina en combinación con dicho enfoque en nuestras negociaciones pueden disminuir la distancia entre una relación de dependencia total y una de interdependencia asimétrica (ver diagrama adjunto). Debido a que sí bien es cierto, que las relaciones internacionales significativas se dan entre los grandes actores de la sociedad internacional también es

---

<sup>28</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 318.

<sup>29</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 313.

cierto que las negociaciones y los tratos los cierran los individuos. Estos pueden mejorar la postura negociadora de los actores en una relación.



**Diagrama 3: Relaciones de dependencia e interdependencia simétrica y asimétrica**

Compartimos la opinión que mantiene Calduch de que la reciprocidad esta implícita como causa y efecto de las relaciones internacionales y por lo tanto existe la generación de interdependencia en ellas mismas. La reciprocidad exige también una diferencia de funciones y una desigualdad de poderes entre los dos o más actores implicados en la misma relación aun en ámbitos diferentes. Debido a que:

"los grupos sociales, igual que ocurre con los individuos, no pueden ser plenamente independientes porque carecen de las capacidades y recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. [...] la humanidad ha ido hacia formas de organización social cada vez más complejas, creadas para realizar tareas y/o resolver problemas. En una palabra la especialización funcional intersocietaria es causa y consecuencia del desarrollo, pero también de la interdependencia asociada a él [...] [C]omo el proceso de división del trabajo [...] ha ido generando diversas formas de interdependencia a escala internacional"<sup>30</sup>

Calduch hace una crítica al respecto del uso de la perspectiva de la interdependencia como una forma de explicar y describir al nuevo acontecer mundial, puesto que es en realidad un aspecto que siempre ha existido en las relaciones internacionales, lo que pasa es que se ha profundizado más en su estudio y análisis para generar nuevas teorías. Misión en la que, según este autor, no se ha tenido mucho éxito pues han sido construcciones incompletas y hace un análisis crítico de las diferentes perspectivas referentes a la interdependencia.

Dicha crítica abarca desde Deutsch con una visión económica informativa y estratégica, pasando por Kaiser Karl con su estudio de las relaciones transnacionales, también por Leurdijk para quien los cambios experimentados por la sociedad internacional en relación con la idea general de la interdependencia se resumen en "era del átomo" y "sociedad transnacional", hasta llegar a Keohane y Nye con una visión "ideal" político-militar. Este último podemos considerarlo como utópico ya que su visión contempla la existencia de diversos canales de vinculación entre las sociedades, la falta de jerarquía entre las decisiones y la disminución del papel de la fuerza militar, este es un modelo opuesto al del realismo político al que llaman interdependencia compleja. En realidad la sociedad internacional responderá casi siempre a un punto medio entre estos dos modelos.

Estos dos últimos autores consideran que el modelo estatocéntrico fracasa para estudiar las nuevas realidades pues excluye o bien menciona superficialmente a las relaciones transnacionales o relaciones generadas a través de las fronteras del Estado pero sin que

---

<sup>30</sup> Calduch Cervera, Rafael; *ibidem*, pág. 99.

éste las controle o bien sin que estén sujetas a los gobiernos. Con lo cual no podríamos estar mas de acuerdo.

En efecto a la teoría de la interdependencia como tal, le pueden faltar muchos aspectos a considerar y la conforman algunos otros aspectos irreales que no permiten que sea totalmente válida. Pero la interdependencia como fenómeno por sí mismo, es un hecho y así, afecta y se desarrolla en todas las formas de las relaciones ya sean de comunicación, cooperación, asociación y conflicto entre otras. O bien, si no es posible que en toda interacción exista interdependencia, podemos afirmar que en toda relación de interdependencia por muy asimétrica que ésta sea, se pueden maximizar, en términos de beneficios mutuos, los resultados de dicha relación. No obstante en cuanto a la teoría como tal, seguimos la idea de Caldusch de que ésta:

"constituye un avance respecto de doctrinas defensoras, tanto del paradigma de la independencia absoluta como de aquellas otras que intentan explicar el mundo internacional a partir de esquemas simplificadores de dominación-dependencia. Ambos fenómenos existen ciertamente en las relaciones internacionales, pero ello no permite excluir un buen número de situaciones en las que el criterio de la interdependencia resulta insustituible."<sup>31</sup>

#### **Delimitando una visión de interdependencia real**

Sabemos bien que la sociedad actual está sufriendo una fuerte crisis de valores tanto éticos como morales, e incluso de identidad; los procesos globales, los graves problemas de la agenda internacional<sup>32</sup>, los medios de comunicación, las nuevas tecnologías, las fusiones, las integraciones y otros aspectos dan lugar a una deshumanización del individuo. Sin embargo, aun en situaciones que cada vez se acentúan más en nuestra sociedad y que provocan dependencia total o explotación y conflicto, siempre hay un rango de beneficio debido a la dependencia mutua, la parte con una clara posición de poder estará dispuesta a ceder parte de un beneficio total; ya sea esta posición de poder

---

<sup>31</sup> Caldusch Cervera, Rafael; *ibidem*; pág. 100.

<sup>32</sup> Como el narcotráfico, la ausencia de paz, el terrorismo, el subdesarrollo, la pobreza extrema, el crimen organizado, entre otros.

la nuestra o la de la contraparte. Es en ese rango, en el que tenemos la obligación de conseguir lo máximo y no aceptar menos. No podemos como internacionalistas conscientes de que nos encontramos inmersos en una sociedad tan problemática, dejar que las situaciones de injusticia cercanas a nosotros se sigan generando, como individuos que constituyen una fuerza social contamos con medios de presión, y como profesionistas, la inteligencia y la preparación son nuestras únicas armas, igual si representamos a una universidad o a una potencia mundial.

No se trata aquí de prolongar el debate entre globalismo y realismo, o bien de afirmar el paradigma de la sociedad global, pues globalización es una característica de las relaciones actuales. Aunque aspectos del paradigma tradicional siguen presentes a la hora de tratar de explicar la sociedad actual en donde se desarrollan las funciones del individuo como profesionista. Lo que planteamos es una alternativa de ver nuestra realidad que no nos estanque en una postura, sino que tome los planteamientos establecidos en teorías para ayudarnos a entender la forma en que se relacionan los agentes internacionales, pues tanto el Estado como los agentes no estatales y sus elementos, ocupan un lugar central en los procesos sociales. Como conclusión: hacer conciencia de cuales son las relaciones interdependientes en las que intervenimos, puede mejorar los resultados de nuestras interacciones.

Uno de los fundamentos de esta tesis es que es necesario generar, no esa interdependencia utópica que se plantea en el origen de esta teoría, sino una interdependencia real entre actores que ya tienen establecida una relación de dependencia mutua pero de extremada asimetría. Una relación en la que, para evitar situaciones de total dependencia y explotación, se puedan generar lazos que realmente sean mutuamente valiosos para todos los actores que intervienen en la relación y no solo para algunos, dependiendo de sus acontecimientos internos y externos o de su posición de poder.

Es posible que las teorías sobre relaciones transnacionales sean "la nueva forma que ha adoptado el viejo fenómeno del imperialismo"<sup>33</sup>, pero lo cierto es que son características de nuestro presente y tenemos que aprender a defender nuestras posturas en este nuevo

medio global. Nos encontramos en un régimen internacional que vive un pluralismo ideológico que no corresponde a un solo paradigma o teoría escrita sino que al ser un todo responde a varias teorías complementándose.

El insistir en que el auge de las relaciones transnacionales genera una interdependencia simétrica es una falacia ya que estas relaciones se generan entre actores asimétricos de por sí. Además las relaciones transnacionales generan posiciones de dominación y penetración de los países más poderosos en países menos poderosos o en subdesarrollo con lo cual provocan situaciones graves de pobreza e incluso de explotación. Para que esto se supere hacen falta fuertes cambios estructurales, cambios de fondo, de orden socioeconómico y evidentemente políticos, pero mientras logramos que ello suceda, nuestra responsabilidad continúa latente para conseguir una sociedad mejor y menos desigual en condiciones más justas para todos. Es en esta realidad, donde la negociación como herramienta nos será útil para vincular la cooperación a la dependencia mutua, en múltiples áreas.

Finalmente, cuando entre agentes internacionales se contemplan relaciones a largo plazo, se tiende a mantener la continuidad de estas<sup>34</sup>, lo cual hace presente una dependencia recíproca donde la cooperación solo viene a aportar ventajas a todas las partes. Adicionalmente, el costo de mantener contactos estables y continuos es menor que el costo de buscar y establecer nuevas alianzas.

A este respecto, la base de la teoría mercantil<sup>35</sup> resulta práctica, ya que argumenta que una transacción siempre es más beneficiosa que la destrucción completa del competidor, pues la negociación no es una opción de solución de conflictos destructiva como la guerra sino que es un intento de entendimiento que puede ser duradero y provechoso.

En el mundo de las negociaciones internacionales por mucha autonomía y libertad de acción que un actor considere tener, el sistema internacional es tan complejo que todos los actos y actitudes de una relación dependen o están interconectados con los actos y

---

<sup>33</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 323.

<sup>34</sup> Es lo que en Teoría de Juegos se denominaría: juegos de carácter repetitivo, con las implicaciones que ello conlleva: por ejemplo el aumento de confianza mutua.

<sup>35</sup> Nicolson, Harold; *La diplomacia*; 2ª ed, Fondo de Cultura Económica, México, 1975, pág. 53.

actitudes de otros individuos o actores con los que tendremos que relacionarnos. El grado de interdependencia puede no ser perceptible en su totalidad, pero éste es siempre fuente ya sea de conflictos o bien de intercambios; por lo que es conveniente en toda situación real buscar formas de cooperación que vendrían a ser el resultado y la razón de ser de la negociación.

Sin embargo, en cada negociación hay realidades que no cambian, el desequilibrio de poder es una de ellas. En casos así, la negociación servirá por lo menos para protegernos de llegar a un acuerdo que deberíamos rechazar y para hacer el mejor uso de los recursos con los que contamos, satisfaciendo así nuestros intereses lo más posible. Pues por desgracia la realidad es como dicen Fisher y Ury:

"ningún método podrá garantizar el éxito si toda la ventaja se encuentra del otro lado"<sup>36</sup>

La negociación tiene sus límites, existen desigualdades y pugnas de poder, así como problemas de comunicación y comprensión que siguen obstruyendo las relaciones humanas.

---

<sup>36</sup> Fisher, Roger; Ury, William; *Obtenga el Sí: El Arte de Negociar sin Ceder*, CECSA, México, 1985; pág. 117.

## 2 FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

### 2.1 Visión introductoria

**"Para llegar a la Tierra Prometida, hay que negociar cómo cruzar el desierto."<sup>37</sup>  
Herb Cohen**

No es nuestra intención con este estudio aprender a negociar, pues la negociación es un arte que lleva tiempo y preparación, lo cual no es posible resumir en un manual. Nuestra intención es mucho más humilde y consiste en realizar y definir un panorama general del proceso negociador. Así como mostrar los ya existentes elementos analíticos y teóricos del mismo, en relación con el cuerpo analítico y teórico propio de las Relaciones Internacionales y presentarlos así como parte integral de nuestra labor práctica en la búsqueda de mejores resultados en realidades específicas.

Seguramente existen tantas definiciones de negociación como libros acerca del tema, muchas de ellas similares y complementarias entre sí. Sin embargo, no deseamos perdernos en una gran reflexión sobre estas, sino todo lo contrario. Nuestra idea es encontrar de una manera práctica el complemento integral a nuestras funciones por medio de la comprensión del proceso de negociación. Por lo tanto veremos un pequeño cuadro representativo de algunas definiciones sobre este proceso, que consideramos valiosas para seguir adelante con el desarrollo del enfoque que nos ocupa.

---

#### DEFINICIONES DE NEGOCIACIÓN

---

"Es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones y alcanzar un acuerdo tendiente a satisfacer sus necesidades mutuas [...] es un proceso de resolución de conflictos hasta llegar a un compromiso aceptable para todos."<sup>38</sup>

---

---

<sup>37</sup> Cohen, Herb; *Todo es Negociable*, Editorial Planeta, S.A, 1986; Pág. 13.

<sup>38</sup> Ávila Marcuá, Felipe; *Tácticas para la negociación internacional*, Editorial Trillas, México, 1998; pág. 29.

---

"El ejercicio de la negociación consiste en la inteligencia del pensamiento, en la sutileza y habilidad de su aplicación."<sup>39</sup>

---

"Es la forma básica de conseguir lo que se quiere de otros [...] es una comunicación designada a llegar a un acuerdo cuando hay intereses compartidos ya sean comunes u opuestos."<sup>40</sup>

---

"Hay negociación allí donde haya conflicto o riesgo de conflicto. El conflicto puede ser abierto o potencial; puede ser geopolítico, militar, económico, social, ideológico, o bien, puede tener varias de esas dimensiones a la vez."<sup>41</sup>

---

"La negociación es un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas. Es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un 'remolino de tensiones' [...] se negocia todo el tiempo."<sup>42</sup>

---

"Es un proceso de comunicación dinámico en merito del cual dos o más partes tratan de resolver sus diferencias e intereses en forma directa a fin de lograr con ello una solución que genere mutua satisfacción [...] en toda negociación se presenta una confrontación de intereses [...] que deben ser resueltas aprovechando los distintos valores en la toma de decisiones."<sup>43</sup>

---

"Significa tomar las mejores decisiones para maximizar el servicio a los propios intereses [...] saber llegar al mejor acuerdo, no a cualquier acuerdo."<sup>44</sup>

---

"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."<sup>45</sup>

---

"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."<sup>46</sup>

---

<sup>39</sup> Plantey, A.; *La négociation internationale*, CNRS, Paris, 1980; pág. 116.

<sup>40</sup> Fisher, Roger; Ury, William; *ibidem*; pág. 29.

<sup>41</sup> Clavel, Jean-Daniel; *La negociación diplomática multilateral*, Fondo de Cultura Económica, México, 1991; pág. 14.

<sup>42</sup> Cohen, Herb; *ibidem*; pág. 13.

<sup>43</sup> Flint, Pinkas J.; *Principios y técnicas de la negociación internacional*, ALACCI, pág. 4.

<sup>44</sup> Bazerman, Max H, Neale, Margaret A.; *La negociación racional en un mundo irracional*, Paidós Empresa, Barcelona, 1992; pág. 19.

<sup>45</sup> Colosi, Thomas; Berkeley, A. ; *Negociación colectiva: el arte de conciliar intereses*, Ed. Limusa, México, 1989, pág. 68.

---

"Es un instrumento del comportamiento humano, una herramienta que cualquiera puede utilizar con eficacia."<sup>47</sup>

---

Tabla 2: Definiciones de Negociación

Para nuestro enfoque y estudio, todas estas definiciones son válidas, puesto que la negociación la percibimos como el medio para alcanzar nuestros objetivos y para solucionar conflictos. Sea nuestra labor profesional desarrollada fuera de nuestro país de origen, o dentro del mismo, bien para lograr un acuerdo comercial a nivel internacional o para lograr que se imparta una nueva cátedra en nuestra universidad, siempre optimizará el alcance de nuestras funciones. Sin embargo, para fines prácticos podemos adoptar y resumir el proceso de negociación en la definición de Bellenger:

"La negociación es una confrontación entre personas o grupos que comparten mas o menos con la misma intensidad, un proyecto común: establecer un acuerdo entre ellos."<sup>48</sup>

Para facilitar nuestro estudio hemos considerado cuatro grandes perspectivas sobre la negociación:

- 1.- Los estudios filosóficos o políticos que encajan la negociación en el contexto diplomático.
- 2.- Los manuales tipo metodológico que definen pasos a seguir procedimientos o técnicas para alcanzar un buen acuerdo.
- 3.- Los trabajos psicológicos sobre comportamiento, actitud y sobre todo fenómenos de interacción entre protagonistas.
- 4.- El enfoque de la teoría de juegos, que establece la racionalidad de los actores y un conjunto de convenciones arbitrarias con el fin de obtener modelos estratégicos y de predecir los resultados.

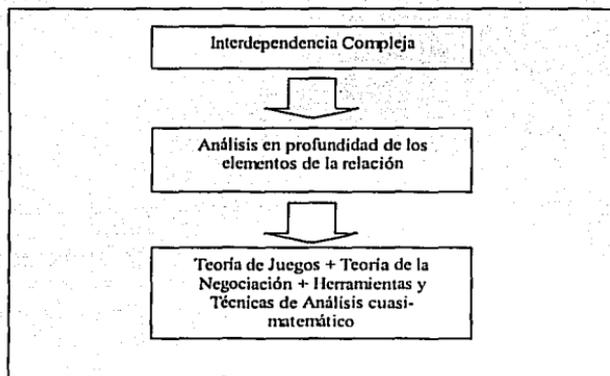
---

<sup>46</sup> Zartman, William; *The political analysis of negotiation: How who gets what and when*, World Politics, Vol. 26, No. 3, 1974, pág. 395.

<sup>47</sup> Nierenberg, Gerard I.; *L'art de persuader et de bien négocier*, Tchou, Paris, 1970, pág. 10.

<sup>48</sup> Bellenger, Lionel; *La négociation*, PUF, 5a. ed, Paris, 1998, pág. 33.

Teniendo en cuenta, como hemos mencionado anteriormente, que los que llevan a cabo la negociación son personas, las perspectivas anteriores deben orientarse a la negociación entre individuos. Es por esto que todas estas dimensiones: filosófica, metodológica, psicológica y analítica, respectivamente, tienen un punto de aplicación práctica en el proceso de negociación, todas ellas complementarias. Sobre las tres primeras hay multitud de excelentes trabajos escritos a nivel científico y divulgativo, por lo que son más fáciles de acceder. Sin embargo, el enfoque analítico complejo en su faceta de aplicación es el que menos ha trascendido<sup>49</sup> y es sobre el que continuaremos nuestra investigación. Un esbozo de los motivos para seleccionar el enfoque analítico se basa en el razonamiento siguiente:



**Diagrama 4: El uso del Análisis para profundizar en las relaciones de interdependencia**

<sup>49</sup> En una investigación llevada a cabo por el Instituto de Estados Unidos de la Paz, se analizaron los diversos programas de estudio (en Estados Unidos y Europa) sobre Negociación para profesionales de las Relaciones Exteriores. El resultado de este estudio es bastante revelador en cuanto al enfoque práctico mayoritariamente utilizado: la negociación por principios (Proyecto de Negociación de Harvard), de Fisher y Ury, y su obra *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder* la principal lectura. Por contra otros enfoques son mencionados como fundamentos conceptuales, englobando teoría de juegos, relaciones organizacionales, sociología, psicología y ciencia política. Y solo en algunos casos se complementa ligeramente con la orientación de tipo analítico que queremos dotar a la presente tesis.

The United States Institute of Peace (ed.); *Negotiation Training for Foreign Affairs Professionals: A Survey*; Marzo 1997.

Partiendo de la perspectiva de que todos los seres humanos como unidades del sistema internacional al relacionarnos somos sujetos interdependientes aun asimétricamente, se constata la necesidad de un análisis en profundidad de los elementos en interrelación. Un análisis que sea una herramienta para el internacionalista negociador de forma que represente, en términos comprensibles para él, la complejidad subyacente.

Uno de los objetivos últimos del proceso negociador es obtener acuerdos eficientes<sup>50</sup>, que solo pueden lograrse si se tienen a mano instrumentos de cierta base matemática dotados de la suficiente precisión. Por ejemplo, un negociador puede ser consciente de cual es la zona de posible acuerdo, es decir, puede hasta cierto punto delinearla en su mente, sin embargo es incapaz de conocer sus límites exactos. Por otro lado, no nos cansaremos de repetir el carácter complementario de las cuatro maneras de enfocar el estudio de la negociación.

Sería más fuerte nuestra capacidad para resolver conflictos si estuviésemos capacitados como negociadores, pero sobre todo si esta capacitación incluyera instrucción no solo en la forma de relacionarnos con otros, sino también en el campo de las técnicas analíticas para resolver problemas.

---

<sup>50</sup> La eficiencia es la relación de los objetivos alcanzados por recursos empleados. En términos de negociación se puede hablar de la maximización de los beneficios de los acuerdos para todas las partes.

## 2.2 Fases y tipos de negociación

### Fases de la negociación

La negociación, se conforma de tres fases. La primera de ellas denominada prenegociación e incluye la planeación o la determinación de la estrategia. La segunda fase se refiere al desarrollo o ejecución y por último tenemos el análisis de resultados o seguimiento de acuerdos, incluyendo la evaluación de estos últimos. Estas etapas constituyen parte de un método general. Por lo común, la mayoría de los autores que han trabajado sobre este aspecto coinciden en cuales son estas fases del proceso:

#### Etapa 1. Prenegociación.

Es necesario planear, delimitar objetivos y problemas, establecer la estructura y procedimientos de negociación. Esta etapa de la negociación incluye a su vez aspectos o fases que conforman una metodología previa que Harold Saunders ha considerado en los siguientes criterios:

"A) 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...

B) Compromiso para negociar. 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.

C) Organización de la negociación. Una vez que las Partes se han comprometido a negociar [...] El esfuerzo de organizar una negociación específica puede tener implicaciones políticas."<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Saunders, Harold; *The prenegotiation phase* en Bendahmane, D. y McDonald, J.(eds.), *International Negotiations. Art and Science*. Centre for the study of Foreign Affairs, Department of State, U.S., 1984; pág. 65.

Por otra parte, existen tres dimensiones de la planeación, antes de negociar, las cuales son<sup>52</sup>:

- Planeación estratégica. Fijación de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Preparación táctica. Definir maniobras y técnicas para conseguir resultados.
- Preparación administrativa. Determinación y obtención de recursos necesarios.

#### Etapa 2. Desarrollo de la negociación. Fase de intercambio o de encuentro.

Es la fase donde se desarrollan los debates y se aplican las herramientas principales para la negociación práctica. Es la etapa más importante de todas. Aquí, debemos considerar aspectos como la creación del ambiente necesario para el debate, la implementación de estrategias y la propuesta de la primera oferta. También es necesario el ajuste de posiciones o *regateo* así como el proceso de cierre de la negociación.

Todos y cada uno de estos aspectos son muy importantes y el negociador debe conocerlos pero sobre todo aprender a manejarlos. Un elemento que no podemos descuidar es el cierre de la negociación, ser buen negociador no garantiza que lleguemos a un buen acuerdo o que no nos topemos con que la contraparte no quiere reconocer compromisos hechos. Es fundamental firmar los acuerdos y formalizar los compromisos, no distraerse con últimas tajadas de ninguna de las dos partes que puedan destruir todo el resultado del debate. Lo mejor es poner todo por escrito lo más pronto posible, ya sea en convenios temporales, limitados o a futuro, pero siempre por escrito y de ser posible con nuestra redacción para evitar confusiones de lenguaje o abusos de cualquier tipo.

#### Etapa 3. Revisión de resultados. Postnegociación.

Son elementos que constituyen esta fase: Juzgar la negociación, revisar y seguir los acuerdos alcanzados en los mayores puntos, si es posible.

---

<sup>52</sup> Ávila Marcué, Felipe; *ibidem*; pág. 190.

Es necesario no olvidar realizar una evaluación de los resultados obtenidos, recopilando la información que esta aun fresca para evitar problemas en la ejecución de los acuerdos, interpretándola para mejorar estrategias y utilizándola para futuras negociaciones. También hay que considerar la clarificación de los convenios revisándolos de manera inmediata a su formalización para evitar malos entendidos posteriores.

No podemos dejar de lado el seguimiento de los acuerdos ya que simplemente por la diferente interpretación de las partes negociadoras sobre la ejecución de un acuerdo pueden surgir grandes problemas, especialmente si quien redacta los acuerdos no ha formado parte en la negociación.

### **Típos de negociación**

Estudiar la naturaleza de la negociación es fundamental para comprender las necesidades y la manera de afrontar el proceso. Los tipos de negociación predominantes son el distributivo y el integrativo, también denominados, respectivamente: negociación conflictiva y negociación cooperativa<sup>53</sup>. Esta clasificación se basa en el análisis de una serie de factores, como pueden ser: los objetivos de cada parte, la representación mental que se forman los protagonistas acerca del problema, la relación entre las partes y la calidad de la comunicación<sup>54</sup>.

En la negociación distributiva, los objetivos de cada parte tienden a ser interdependientes pero incompatibles. También se denomina de 'suma cero' o 'ganar / perder', ya que las ganancias de una de las partes sólo se consiguen gracias a las pérdidas de la otra. Es decir se produce un enfrentamiento entre las partes, pero aun así se prefiere la negociación al conflicto abierto, debido por ejemplo a presiones externas.

Por contra las negociaciones integrativas tienen como principal característica que las partes trabajan de manera conjunta para lograr objetivos comunes o por lo menos compatibles. Por lo que adquiere otros apelativos como la negociación de 'suma no cero', 'ganar / ganar' o 'basada en principios'. La voluntad constructiva, la confianza mutua, así como la comunicación fluida son las principales virtudes, frente a una reclamación

---

<sup>53</sup> Bellenguer, Lionel; *Ibidem*; pág. 33-34.

<sup>54</sup> Bellenguer, Lionel; *Ibidem*; pág. 33-34.

constante de una parte hacia la otra como se da en la negociación distributiva. En muchos casos se trata simplemente de un problema de actitud, donde las partes deben estar lo suficientemente motivadas para pensar más como colaboradores que como competidores y coincidir en que ambas ganarán más si logran un acuerdo<sup>55</sup>.

### 2.3 Conceptos básicos del proceso de negociación

El proceso de negociación mantiene una serie de conceptos básicos en los que se apoya. Estos conceptos son aplicables en todos los casos y pueden extenderse desde su original concepción de valor puramente económico a otros modos donde una función determina un valor numérico, de forma que puedan realizarse comparaciones entre ellos. Casi todos los enfoques teóricos y prácticos enumerados anteriormente hacen uso de ellos para desarrollar sus modelos y teorías.

El primer concepto, que casi surge de manera intuitiva, es el de **Precio Reservado (PR)**<sup>56</sup>. Considerando el problema prototípico de un vendedor y un comprador regateando un solo precio como el caso más sencillo y al mismo tiempo más representativo de una negociación<sup>57</sup>: el PR del comprador será el precio más alto que estaría dispuesto a pagar (en este caso Tope Superior), mientras que el PR del vendedor será la cantidad mínima que aceptará. El PR está definido en términos absolutos, es decir se trata de una *posición* invariable que asume el negociador.

Un concepto derivado del PR, es el de **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)**<sup>58</sup>, planteado por Fisher y Ury<sup>59</sup>. Constituye en sí mismo la investigación de opciones en caso de que no se llegue a un acuerdo, y por derivación, el estudio de las consecuencias potenciales en caso de fracasar las negociaciones. Este concepto está tan extendido que, para la mayoría de los estudiosos, el MAAN determina el Precio Reservado. La importancia del MAAN se basa en que:

---

<sup>55</sup> Fisher, Roger; Ury, William; *ibidem*.

<sup>56</sup> También conocido como Punto de Reserva o Tope Inferior (*Superior*).

<sup>57</sup> Raiffa, Howard; *El Arte y la Ciencia de la Negociación*; Fondo de Cultura Económica, México, 1996; pág. 41.

<sup>58</sup> En inglés: Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA).



"... tiene la ventaja de ser flexible en forma suficiente como para permitir la búsqueda de soluciones imaginativas. En vez de descartar cualquier solución que esté por debajo de su tope inferior, usted puede comparar la propuesta con su MAAN para ver si satisface mejor sus intereses."<sup>60</sup>

La **Zona de Posible Acuerdo**<sup>61</sup> pone en relación las alternativas de las partes en conflicto, definiéndose como los valores entre los cuales es más ventajoso para ambos negociadores encontrar un acuerdo que no encontrarlo: es decir la zona comprendida entre el PR del comprador y el del vendedor (considerando que el PR es traducible a una MAAN con un valor numérico comparable). Es decir, si el PR del comprador es mayor que el del vendedor será posible llegar a un acuerdo, pero si el PR del comprador es menor que el del vendedor, el acuerdo no se producirá.

La **Frontera de Eficiencia**<sup>62</sup> define el lugar de evaluaciones conjuntas de un acuerdo a partir del cual no es posible obtener ganancias conjuntas. En otras palabras, es la curva que maximiza los resultados conjuntos de un proceso interactivo de negociación entre dos partes. Este concepto se asocia a las negociaciones de tipo integrativo, por el hecho de existir beneficios conjuntos como resultado de las negociaciones. Esta idea es básica para el planteamiento de la presente tesis, ya que uno de los objetivos es tratar de lograr acuerdos lo más eficiente posibles mediante herramientas analíticas.

El siguiente diagrama muestra como se relacionan los conceptos anteriormente expresados:

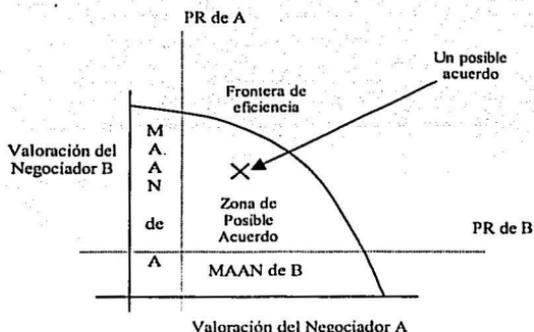
---

<sup>59</sup> Fisher, Roger; Ury, William; *ibidem*; pág. 120.

<sup>60</sup> Fisher, Roger; Ury, William; *ibidem*, pág. 120.

<sup>61</sup> También denominada: zona de regateo.

<sup>62</sup> Una vez más existen diferentes variaciones sobre este término: Frontera del Óptimo de Pareto o simplemente Curva de Pareto o de eficiencia.



**Diagrama 5: Valoraciones conjuntas de acuerdos**

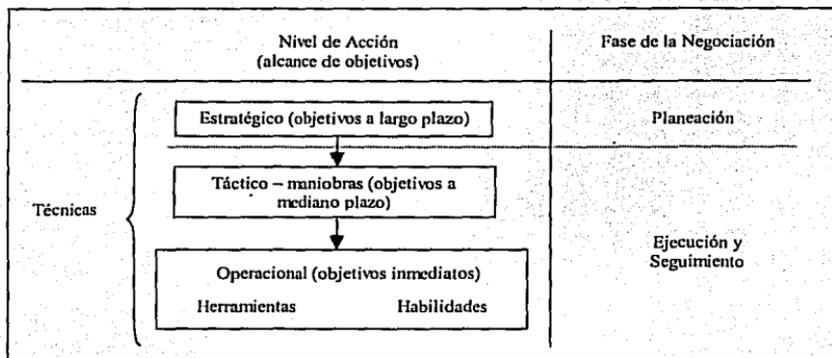
## 2.4 Tácticas y habilidades

"Si 'el rugby es un juego de granujas practicado por caballeros', la negociación no podría ser considerada como 'un juego de caballeros practicado por granujas'. Justamente mediante el conocimiento de las diferentes posibilidades de maniobras los 'caballeros' pueden contrarrestar adecuadamente a los 'granujas'"<sup>63</sup>

Jean-Daniel Clavel

La ejecución de las tareas del proceso de negociación necesita de una planeación, como hemos visto anteriormente, a muy diversos niveles. Los niveles son los mismos que podemos apreciar al determinar los planes de acción de cualquier actividad: largo, medio y corto plazo. Estos niveles se corresponden con la **estrategia**, la **táctica** y la **operación**. Este último nivel comprende las habilidades interpersonales y las herramientas de apoyo a la negociación. En ocasiones se asocia a cualquiera de estos tres niveles lo que se denomina de manera general: 'técnicas de negociación'. Estos conceptos quedan plasmados en el siguiente diagrama:

<sup>63</sup> Clavel, Jean-Daniel; *ibidem*; pág.16.



**Diagrama 6: Proceso de Negociación, considerando los niveles de acción y las fases.**

Por otro lado los dos grandes tipos de negociación, distributiva e integrativa, afectan en la manera de seleccionar la estrategia, y por tanto ésta debe elegirse en concordancia con los factores que definen cada tipo de negociación.

#### Tácticas

La preparación táctica consiste en definir una serie de maniobras y técnicas para conseguir resultados<sup>64</sup>, es decir alcanzar los objetivos fijados. Es precisamente sobre tácticas que la mayor referencia bibliográfica en torno a la negociación ha sido escrita, siempre condicionadas por los factores estratégicos y como consecuencia por el tipo de negociación.

<sup>64</sup> Ávila Marcué, Felipe; *ibidem*; pág. 190.

Dentro de las tácticas asociadas a la negociación distributiva, no podemos obviar dos grandes clásicos en este sentido, Clausewitz<sup>65</sup> y Sun Tzu<sup>66</sup>, que mantienen puntos de vista diferentes:

"En el juego del ajedrez como en las concepciones de Clausewitz se encuentran las características siguientes:

- aceptar el cara a cara;
- combinar las piezas para dar mate a la pieza principal (el rey);
- ir hasta el final: hay un vencedor y un vencido;
- el juego no puede terminarse sin que un jugador sea vencido.

En el juego de go y en la filosofía de Sun Tzu no encontramos la idea de 'confrontación', de enfrentamiento y de 'destrucción' del adversario. Se trata de rodearlo, de contenerlo, de neutralizarlo. El objetivo es ganar más que el contrario, acumular más 'territorios' [...]. El juego puede pararse a voluntad de cualquiera de los protagonistas. [...] De hecho, para Sun Tzu, 'el arte supremo de la guerra es el someter al enemigo sin combate, [...] Todo el arte de la guerra se basa en el engaño'. Es necesario atacar a los 'planes del enemigo' en lugar de al enemigo mismo. Sun Tzu no desprecia las actividades de intimidación, subversión clandestina, influencia psicológica, soborno con el fin de socavar al adversario. En términos modernos podemos hablar de 'guerra sucia'.<sup>67</sup>

Estas dos filosofías<sup>68</sup> definidas en torno a las tácticas a utilizar en negociaciones de tipo conflictivo, son el punto de partida para otras más complejas y modernas: anclaje, uso de demandas excesivas, establecimiento de límites externos, precedentes, amenazas,

---

<sup>65</sup> Von Clausewitz, C.; *De la guerra*; Ed. de Minuit, Paris, 1955.

<sup>66</sup> Sun Tzu; *The Art of War*; Trad. Lionel Giles, Exploring Ancient World Cultures, Readings from Ancient China, Eransville; <http://eawc.eransville.edu/anthology/artwar.htm>

<sup>67</sup> Launay, R; *La négociation, approche psychosociologique*; Co-ed. EME/Librairies Techniques, ESF, Paris, 1980.

<sup>68</sup> En el caso de Sun Tzu, su obra es de hecho un auténtico manual de negociación en algunas empresas japonesas y el juego de go, un entrenamiento para sus directivos, de igual manera, los jugadores de ajedrez en Occidente tienen un reconocido prestigio como estrategas. Por otro lado, cabe notar que el juego vikingo "Hnefatafl" (la mesa del rey) combina ambos enfoques: el engaño, la confrontación directa, la captura y la conquista.

agresividad (fingida o real), demandas de último minuto, etc...<sup>69</sup> Ver también el *Anexo A: Tácticas y Maniobras*, para más detalle de las tácticas que apunta Ávila.

Las tácticas que pueden aplicarse en el caso cooperativo son mucho más sutiles, tal y como las expresan Fisher y Ury<sup>70</sup>, y podemos encontrar entre otras: separar a las personas del problema, declarar de forma clara lo que uno desea o mantener los canales de comunicación abiertos. En resumen:

"El método de *negociación de principios* [...] resuelve problemas basándose en sus méritos y no en un regateo entre lo que cada parte dice que hará y no hará. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre que sea posible, y donde hay intereses en conflicto, éstos se deben resolver en base a patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte."<sup>71</sup>

El nivel operativo, es decir el llevar a buen término las estrategias y tácticas correspondientes, se puede descomponer en dos elementos: las habilidades propias del negociador y las herramientas de apoyo. Como bien diferencia Raiffa:

"Existe un arte y una ciencia de la negociación. Con el término 'ciencia' me refiero [...] a un análisis sistemático para resolver problemas [...]. El lado del 'arte' [...] incluye habilidades interpersonales, la capacidad de convencer y ser convencido, la capacidad de emplear toda una canasta de argucias de regateo, y la sabiduría de saber cuándo y cómo usarlas."<sup>72</sup>

Por **herramientas** nos referimos a toda ayuda que nos permita implementar cualquier componente del proceso de negociación, desde los denominados Sistemas de Soporte a la Negociación<sup>73</sup>, hasta el 'análisis sistemático' que planteamos como ciertamente necesario en la presente tesis.

---

<sup>69</sup> Flint, Pinkas J.; *ibidem*; págs. 35-55.

<sup>70</sup> Fisher, Roger; Ury, William; *ibidem*. De hecho la obra completa es una descripción de tácticas para seguir un esquema cooperativo.

<sup>71</sup> Fisher, Roger; Ury, William; *ibidem*; pág. 20.

<sup>72</sup> Raiffa, Howard; *ibidem*; pág. 17.

<sup>73</sup> Fisher, R.; Kopelman, E.; Schneider, A. K.; *Beyond Machiavelli. Tools for Coping with Conflict*; Harvard University Press, Cambridge; 1994.

## Habilidades

"Nuestras capacidades vienen de nuestras debilidades y nuestra eficacia de nuestra fragilidad. El hombre grande es a menudo orgulloso; el valiente es falto de prudencia; el generoso es derrochado. Y juntas van sabiduría y fragilidad."<sup>74</sup>  
Polibio de Arcadia

Al igual que la información y el poder (o el control sobre los recursos), las habilidades que desarrollemos serán también fuente de nuestra capacidad negociadora. La habilidad negociadora es un atributo, de un individuo tanto como de un grupo negociador, pues se genera con la práctica y experiencia pero también se encuentra en la personalidad de los individuos. Consideramos acertada la definición de Ávila en cuanto:

"La habilidad negociadora consiste en el conocimiento del proceso y de la modalidad de la negociación, del juego político de influencia y presión, de las necesidades de las partes negociadoras, de las fuentes y tipo de información."<sup>75</sup>

Existen diferentes perspectivas complementarias sobre las habilidades negociadoras. No obstante, la mayoría de los autores aquí estudiados coinciden en que son aspectos que el negociador puede y debe desarrollar por sí mismo. La profesora Ruiz Sánchez ofrece una interesante serie de habilidades que contribuyen a la orientación sobre los aspectos en los que el negociador debe agudizar su capacitación, listado que puede encontrarse en el *Anexo B: Habilidades del Negociador*.

Es necesario, no olvidar que las habilidades influyen en las negociaciones y que son aspectos que por la complejidad de nuestra disciplina, el internacionalista no considera a fondo dentro de su preparación profesional. Por el contrario, la habilidad es un aspecto que el negociador profesional constantemente actualiza. Es importante, puesto que tendremos que relacionarnos con negociadores profesionales.

---

<sup>74</sup> Polibio de Arcadia, *El pueblo que no quería crecer*, Oceano de México, S. A. de C.V., 1996; Pág. 17.

<sup>75</sup> Ávila Marcué, Felipe; *ibidem*; pág. 197.

No existen muchos textos que relacionen el quehacer del internacionalista con sus habilidades negociadoras, por ello nos parece oportuna la serie de reglas para el negociador que realiza Yehezkel Dror aunque su enfoque es únicamente de carácter político, hemos encontrado que resulta aplicable a múltiples áreas en que ejecutemos nuestras funciones negociadoras, aun no siendo gobernantes. Este listado puede verse en el *Anexo C: Veintiuna reglas para negociadores políticos* y esta construido pensando en la gran responsabilidad que tienen los representantes políticos dentro del proceso de negociación. Como justifica el mismo autor:

"Nuestro conocimiento de la historia, así como los descubrimientos en psicología, dinámica de grupos, antropología cultural y teoría de las decisiones, demuestran los serios peligros de investir a los gobernantes con poderes para efectuar regateos y negociaciones a su discreción [...] he formulado 21 reglas para jefes de gobierno comprometidos a participar en negociaciones internacionales, en un lenguaje adecuado para esta naciente y singular clientela." <sup>76</sup>

Estas reglas plantean aspectos completos del proceso negociador por lo que consideramos recomendable profundizar el análisis de cada una de ellas, siempre que el internacionalista esté interesado en desarrollar su capacidad negociadora.

La capacidad de persuasión también es una habilidad, se relaciona directamente con la credibilidad de un individuo, y funciona cuando una persona puede hacer que otra cambie su punto de vista. En gran parte dependerá de los mensajes que emita y la forma en que comunique, así como su imagen: ya sea que amenace, ofrezca, se comprometa, sugiera, o bien pregunte. La forma y el contenido de sus mensajes y sus movimientos se relacionaran con su capacidad de persuasión. Éstos son elementos que veremos más en detalle al hablar del uso del lenguaje.

---

<sup>76</sup> Dror, Yehezkel; *Enfrentando el futuro*; Prólogo, selección y notas por Samuel Schmidt, Fondo de Cultura Económica, 1990, págs. 206-216.

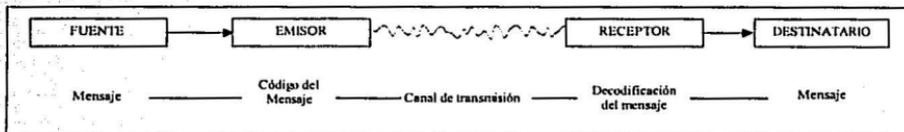
## 2.5 Aspectos complementarios

**"Lo más profundo se encuentra a veces en lo más simple."<sup>77</sup>  
Polibio de Arcadia**

Como en todo proceso, existen aspectos que complementan la dinámica de la negociación. Las habilidades son parte de ellos, pero hay otros aspectos que cuentan, como lo es el auxilio de otras ciencias tal es el caso de la psicología y las comunicaciones. El uso del lenguaje pues este no solo comunica sino que expresa la realidad social de quien lo emite. Es importante tener claro, respecto a la comunicación, la necesidad de crear un estado de ánimo común entre los negociadores, como afirma Maubert:

"negociar es comunicar [...] la negociación es una actividad que necesita comunicar, y lo hace con el instrumento privilegiado de la comunicación: el lenguaje"<sup>78</sup>

El cual al igual que sus componentes, podemos comprender mejor a través del siguiente esquema:



**Diagrama 7: Proceso de Comunicación**

Sin embargo, la comunicación es un aspecto tan importante como complicado, e incluso ha sido instrumento para formular teorías de Relaciones Internacionales que tratan de explicar la realidad internacional. Clark inicialmente estudió la influencia de las comunicaciones en la política internacional y Lasswell analizó las técnicas de propaganda

<sup>77</sup> Polibio de Arcadia; *ibidem*; Pág. 28.

<sup>78</sup> Maubert, Jean-François; *Negociar: las claves para triunfar*; Alfaomega, 1998.

de la primera guerra mundial. Mas adelante, Tooze distingue tres fases en la teoría de las comunicaciones:

1 A principios de los 50s, las comunicaciones son vistas desde la perspectiva estatocéntrica donde las relaciones internacionales se generan en la diplomacia por lo que los mensajes sólo se emiten entre Estados.

2 Entre los 50s y principios de los 70s las comunicaciones son analizadas desde un enfoque psicológico desde la perspectiva del behaviorismo y caracterizadas por la elaboración de modelos de comportamiento en un marco de integración y transnacionalismo.

3 En el periodo que va de los 70s a los 90s se comprende un poco mas la participación de nuevos y diversos actores relevantes en las comunicaciones, con relación a los aspectos cooperativos de las relaciones internacionales. Una comunicación dentro de un modelo más complejo y multidimensional que pone en relieve aspectos como "imagen", "sistemas de creencias" y "percepción " todo ello dentro de una nueva era tecnológica.

Deutsch<sup>79</sup>, es el autor de la principal aportación a la teoría de las comunicaciones. Este, opina que debido a que la comunicación, (es decir la capacidad de transmitir mensajes y reaccionar ante ellos) forma las organizaciones y establece las características de toda comunidad organizada e interdependiente; las relaciones y organización social necesitan crear condiciones para que se dé una comunicación social sin violencia, pacífica, constituyendo así una verdadera integración nacional e internacional. Esta teoría trata de explicar las relaciones bajo el supuesto de que:

" [...] la sociedad sólo puede entenderse a través del estudio de los mensajes y de las comunicaciones que se producen en su seno." <sup>80</sup>

Requerimos encontrar formas de comunicarnos con quien interactuamos para lograr ambientes de cooperación asumiendo que toda parte en la negociación puede tener una

<sup>79</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 276.

<sup>80</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 274.

percepción propia y distinta de cada situación. Si consideramos la negociación como un proceso de intercambio de opiniones entre personas, está implícito que negociar lleva consigo de una manera forzosa e ineludible cierta comunicación. En estas condiciones, es claro que tanto el desarrollo como el éxito de cualquier tipo de negociación, dependerá del nivel y la calidad de la comunicación entre las partes, ya que una buena comunicación es necesaria para lograr acuerdos. Como menciona Burton:

"[...] las comunicaciones son un buen punto de partida, porque son medios importantes de transacciones o lazos entre pueblos. Son las comunicaciones o lazos entre unidades las que crean los sistemas [...] las comunicaciones y no el poder, son la principal influencia organizadora en la sociedad mundial." <sup>81</sup>

Cuando se trata de negociaciones internacionales las diferencias culturales complican el proceso de comunicación, las expresiones verbales y las no verbales pueden tener diferentes significados. Por lo que es de primordial importancia relacionar nuestros conocimientos, técnicas y habilidades con aspectos históricos y culturales de las diferentes regiones del mundo, pues los resultados esperados dependerán de nuestra capacidad de comprender las posibles diferencias culturales y del mejor uso de nuestros recursos. Estas diferencias culturales generan conflictos que solo pueden sobrepasarse a través de la comunicación efectiva. Pues como afirma Fisher:

"Tan útil como el estudio de la realidad objetiva pueda ser, es la realidad como la ve cada parte, la que a la larga constituye el problema en una negociación y abra el camino a una solución." <sup>82</sup>

Pero el problema de la diferente percepción de la realidad en la comunicación se puede dar siempre, no solo entre culturas diferentes, y debemos considerar que todas las percepciones pueden ser tan válidas y valiosas como las nuestras. Jean Daniel Clavel usa un ejemplo para aclarar que dos que observan y se comunican siempre pueden interpretar de manera diferente la secuencia de la comunicación:

---

<sup>81</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 278.

<sup>82</sup> Fisher, Roger; Ury, William; *ibidem*; pág. 45.

"La rata de laboratorio podría 'decir' de su experimentador: 'yo adiestro a este hombre para que, cada vez que yo baje esta palanca, él me alimente'. Naturalmente, la rata ve la secuencia de estímulo-respuesta con ojos diferentes a los del experimentador. Si la alimentación es una recompensa desde el punto de vista del hombre, desde el punto de vista de la rata es una reacción."<sup>83</sup>

Los comportamientos son comunicación también, por ello siempre estamos comunicando. Comunicamos con el contacto ocular, emitiendo mensajes que son entendidos por ser una práctica diaria entre los individuos de una sociedad, con los ojos podemos expresar muchos tipos de cosas diferentes desde la indiferencia hasta atracción, e incluso amenaza. Con los gestos de la cara también nos expresamos, en realidad comunicamos tanto que la expresión facial es el segundo medio corporal (después de los ojos) más importante. Podemos comunicar por medio de los gestos desde nuestros estados de ánimo hasta insinuar una pregunta y todo esto sin hablar. En realidad somos capaces de comunicar múltiples mensajes con todo nuestro cuerpo con la cabeza negamos o afirmamos nuestra aprobación, o incluso sumisión al agacharla entre muchas otras cosas. Nuestro cuerpo delata incluso nuestra personalidad según interpretaciones psicológicas y también puede saberse si mentimos respecto a una situación o si tenemos disposición para negociar o no.

La cinésica, el estudio del lenguaje corporal, llamada así desde los años 40s se creó para el estudio de los movimientos y gestos corporales. Sin embargo, es muy importante no olvidar que cada cultura puede tener una diferente interpretación sobre un mismo gesto o señal corporal. Lo que puede ser amigable en un país puede ser una ofensa en otro. Lo que puede significar aprobación en una región puede significar desaprobación en otra. Tanto el emisor como el receptor tienen una imagen, un concepto de sí mismos y sentimientos de autoestima y aprecio, así, el concepto que percibimos psicológicamente de lo exterior y de nosotros mismos, bien como individuos o bien como naciones, afecta la comunicación. Como menciona Boulding:

---

<sup>83</sup> Clavel, Jean-Daniel; *ibidem*; pág. 20-21.

"Debemos reconocer que las personas cuyas decisiones determinan las políticas y las acciones de las naciones no responden a los hechos "objetivos" de la situación [...], sino a su "imagen" de la situación. Es lo que pensamos que es el mundo, no lo que realmente es, lo que determina nuestro comportamiento." <sup>84</sup>

Es por las distintas formas de percibir un mismo conflicto que requerimos de elementos fundamentales (como el idioma, la sensibilidad cultural, la clara emisión de mensajes, entre otros), para el buen uso del lenguaje, como parte de nuestras habilidades. Es básico tratar de entender y hacernos entender bien antes de tratar de ser convincentes. Karras propone una serie de sugerencias para transmitir bien un mensaje y que a la vez sea persuasivo. Estas sugerencias pueden verse en el *Anexo D: Sugerencias para que un mensaje sea persuasivo*. Es de primordial importancia desarrollar nuestra capacidad de persuasión sin ser necesariamente agresivos. La gente que se pone a la defensiva, minimiza las opciones de los otros, si habla demasiado y siempre está muy segura de tener razón, haciendo que su audiencia se vuelva hostil. Aquellos que se muestran amistosos, piden opciones y solicitan apoyo, son los que más fácilmente podrán hacer cambiar la manera de pensar de su oponente, puesto que hace evidente su verdadera voluntad de cooperación.

Evidentemente, para trabajar seriamente en nuestro discurso necesitamos de la retórica, pero no para cubrirnos de técnicas del discurso que nos limiten a ser simples portavoces de un mensaje, incapaces de contar con sensibilidad analítica en un conflicto. Necesitamos las figuras de la retórica para enriquecer nuestra capacidad negociadora y hacerla efectiva pero sin eliminar nuestros propios valores para evitar volvernos expertos en técnicas de manipulación. Como dice Jean-Daniel Clavel:

"La retórica forma parte del arsenal de todo diplomático. No se trata sólo de la retórica aristotélica de 'la facultad de descubrir todos los medios posibles para hacerse creer sobre todo tema', entendiéndose que 'no hay necesidad de

---

<sup>84</sup> Boulding, Kenneth; *National Images and International Systems*, en J.N. Rosenau (ed.), *International Politics and Foreign Policy. A Reader in Research and Theory*, The Free Press, Nueva York, 1961; pág. 423.

persuadir a nadie de algo inmoral', sino también, y sobre todo, la de los sofistas e incluso la de los dialécticos marxistas que no basan la elocuencia en la moral y la justicia sino en el resultado y la eficacia del discurso. [...] B. Gracián destacó la importancia del arte de conversar.-, pero reconoció también los límites de la retórica al estimar que 'hablar con sentido es más necesario que hablar elocuentemente'.<sup>85</sup>

No podríamos estar más de acuerdo en la importancia de este último argumento, pues negociar y comunicar no es manipular sino acordar, solucionar y dialogar haciendo buen uso de la información. No es tomar ventaja de los demás sin un mínimo de ética, es buscar condiciones justas y favorables para todas las partes. Por ello, consideramos útiles para el negociador consiente las figuras retóricas que menciona Clavel en su obra sobre la negociación diplomática dentro de un contexto racional, las cuales se pueden ver en el Anexo E: Figuras retóricas para el negociador, que por su estructura y su utilización se distinguen de las expresiones normales por lo que llaman la atención en el discurso<sup>86</sup>.

En la comunicación de la negociación influye igualmente el aspecto psicológico. El conocimiento de cómo los mecanismos determinantes de las conductas humanas conducen a determinadas situaciones es indispensable para aprender a preparar psicológicamente a las contrapartes. Podía pensarse que es un aspecto muy superficial pero no debemos olvidar que basados en el comportamiento del individuo se han realizado incluso modelos y teorías para tratar de explicar las relaciones internacionales. En la negociación, es trascendental contemplar el enfoque psicológico para comprender la actitud de nuestra contraparte ante el conflicto. Si un negociador es demasiado optimista y no ve problemas donde los hay o bien opuestamente es evasivo y simplemente los ignora puede generar una situación de crisis o un estancamiento. La psicología personal al igual que la psicología social son elementos necesarios para el análisis de ciertas situaciones y aspectos complementarios de la negociación. Al respecto de la influencia psicológica Ávila menciona que:

---

<sup>85</sup> Clavel, Jean-Daniel; *ibidem*; pág. 32.

<sup>86</sup> Clavel, Jean-Daniel; *ibidem*; pág. 34.

"La gente puede ser influida cuando siente que otra persona los entiende y tiene empatía hacia sus necesidades, valores y creencias. La credibilidad e integridad son dos muy importantes características de los buenos negociadores porque les permite desarrollar el sentido de confianza y respeto mutuo."<sup>87</sup>

Finalmente, dentro de los aspectos complementarios no podríamos olvidar que las nuevas tecnologías pueden ser de gran utilidad durante el proceso de negociación<sup>88</sup>. No solo teniendo en cuenta los ya mencionados Sistemas de Soporte a la Negociación y a la Toma de Decisiones, sino un conjunto realmente variado de tecnologías como pueden ser, entre otras:

- La videoconferencia y la realidad virtual, permitiendo la presencia de múltiples negociadores en una misma "sala" virtual.
- Los sistemas de información geográfica (GIS), para poder presentar de un modo visual ciertas propuestas y facilitar los acuerdos sobre cuestiones relativas a reparto de territorio, ubicación de recursos, líneas de comunicación, etc.<sup>89</sup>
- Las redes informáticas de comunicación, que posibilitan el envío de grandes cantidades de datos de una parte a otra del planeta.
- La simulación a gran escala, que permite realizar predicciones sobre determinadas decisiones, analizar los resultados y evaluar diferentes alternativas de acción.

La familiaridad con estas tecnologías, o por lo menos el conocimiento de su existencia y el saber donde y cuando aplicarlas, son casi una obligación para el negociador. Más aún para el negociador internacional, ya que muchas de ellas eliminan el concepto de lejanía, y provocan un acercamiento de las partes que de otra manera no sería posible.

---

<sup>87</sup> Ávila Marcué, Felipe; *ibidem*; pág. 198.

<sup>88</sup> Hay que considerar que la aplicación masiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se hace extensible a todas las áreas de la actividad humana desde mediados del siglo XX. También es cierto que todas estas áreas han aportado y siguen aportando conocimiento a la Informática. En el caso de la Negociación, por ejemplo, se han realizado importantes estudios en torno a sistemas (agentes) autónomos inteligentes y como pueden comunicarse y "negociar" con otros para la obtención de información.

<sup>89</sup> Estos sistemas fueron usados por ejemplo en los acuerdos de Dayton sobre el "reparto" de la ex-Yugoslavia. Otros ejemplos más, pueden ser las evaluaciones de diferentes trazados de carreteras o vías férreas, o la visualización de la capacidad industrial de una región.

## 2.6 Aspectos Éticos

Los condicionamientos éticos y morales de un negociador pueden ser puestos a prueba durante el transcurso de la negociación. El tenerlos presentes en esta tesis se debe a que la cuestión moral puede alterar el curso de la negociación y tiene cierta influencia en el resultado final. Por lo general las diversas concepciones morales derivadas de filosofías y religiones, no proporcionan un manual de procedimiento, sino determinados principios que en ocasiones pueden ser contradictorios y dar pie a conflictos morales al negociador. Una de las preguntas que puede hacerse el negociador es si realmente está dispuesto a poner por encima los beneficios para su representados frente a graves daños para sus oponentes, o si tiene la obligación de luchar con todos los instrumentos (incluso los no éticos) para obtener el mejor resultado para quien representa. El referente histórico más claro al respecto de anteponer los intereses propios a toda costa, es el de Maquiavelo:

"Cuando un príncipe dotado de prudencia ve que su fidelidad en las promesas se convierte en perjuicio suyo y que las ocasiones que le determinaron a hacerlas no existen ya, no puede y aun no debe guardarlas, a no ser que él consienta en perderse."<sup>90</sup>

Frente a la negociación de principios, de Fisher y Ury, donde se establece que:

"Los criterios objetivos deben aplicarse, al menos en teoría, a ambas partes. Entonces usted podrá probar la aplicación recíproca para decir si el criterio propuesto es justo o no, e independiente de la voluntad de cualquier parte."<sup>91</sup>

Los principales problemas éticos que pueden presentarse al negociador, tal como los enumeran Lax y Sebenius<sup>92</sup> son los referidos al uso de tácticas basadas en el engaño, a como distribuir el beneficio de la negociación y finalmente en que medida resultan afectados terceros no implicados en los acuerdos tomados.

---

<sup>90</sup> Maquiavelo, Nicolás; *El príncipe*, Editorial Época, 1960; cap. XVIII, pag. 97.

<sup>91</sup> Fisher, Roger; Ury, William; *ibidem*; pág. 105-106.

<sup>92</sup> Lax y Sebenius; *Three Ethical Problems in Negotiation*, en Lewicki, Roy; Litterer, Joseph; Saunders, David; Minton, John (compiladores); *Negotiation: Reading, Exercises and Cases*; 2a. ed. Irwin, 1993; pág. 492.

El uso de tácticas poco íntegras tiene una componente de relatividad, es decir, si el uso de engaño es comúnmente aceptado en el entorno donde se sitúan los actores, entonces no puede plantear ningún dilema al negociador. En el ámbito cultural occidental, el ceder en un tema (exagerando su importancia) para obtener beneficio en otro, es aceptable, sin embargo el falsear los hechos o el amenazar es ciertamente reprochable<sup>93</sup>.

La importancia de los valores culturales en las decisiones con componentes éticos se hace pues patente:

"Es el hombre -como ser histórico-social, y con su actividad práctica- es el que crea los valores y los bienes en que se encarnan, y al margen de los cuales sólo existen como proyectos u objetos ideales. Los valores son, pues, creaciones humanas, y sólo existen y se realizan en el hombre y por el hombre."<sup>94</sup>

La distribución de los beneficios de una negociación o simplemente de un recurso que es el objeto de la negociación también plantea el problema de la "justicia distributiva"<sup>95</sup>. La distribución puede realizarse desde varios conceptos de "justicia": relativa a las necesidades, al beneficio final neto o al valor que le asignan cada una de las partes al recurso a repartir. Podemos considerar el problema de una actitud cooperativa frente a otra egoísta, como una variante del reparto de un recurso en determinados casos, como por ejemplo en lo relativo a los tratados internacionales sobre diversos recursos considerados "mundiales" y "herencia de nuestros hijos". Concretamente, el tratado de protección de los cetáceos, no está firmado por determinados países que de manera egoísta se aprovechan de los esfuerzos cooperativos de la mayoría.

Finalmente hay que considerar como afectan los acuerdos que se toman entre dos partes a una tercera que no ha formado parte de la negociación. Para evitar perder de vista los intereses de esta tercera parte es conveniente, por lo menos invitarla como oyente u observadora a las negociaciones<sup>96</sup>.

---

<sup>93</sup> Ávila Marcué, Felipe; *ibidem*; pág. 233.

<sup>94</sup> Sánchez Vázquez, Adolfo; *Ética*, Grijalbo, 1969; pág. 123.

<sup>95</sup> Lax y Sebenius; *ibidem*; pág. 495.

<sup>96</sup> Por ejemplo el estatus de México o Rusia ante la OTAN.

En cualquier caso, para ayudar al negociador a tratar estos problemas éticos existen ciertos códigos deontológicos en ciertas profesiones, que poco a poco van calando en la sociedad. Estos códigos pueden comprender la renuncia a la falsificación de hechos, el tener en cuenta a terceros afectados y la búsqueda de la justicia en las decisiones a tomar. Ciertamente hay códigos particulares a los mediadores, y la aplicación de estos códigos en la profesión de la abogacía está extendida y regulada (por un Colegio de Abogados), pero obviamente no todas las negociaciones se llevan a cabo bajo la supervisión de un mediador o por abogados.

### 3 LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

#### 3.1 Visión introductoria

"En los asuntos internacionales, la razón es siempre preferible a la pasión; la persuasión, a la coerción; la precisión en el pensamiento, a la aproximación de la retórica"<sup>97</sup>

Jean-Daniel Clavel

En el acontecer mundial podemos apreciar a menudo que muchas personas brillantes y eficaces cometen errores en la negociación, ya que no hay libro que pueda convertir a un individuo en un negociador perfecto. Sin embargo, la comprensión clara del aspecto analítico de la negociación permite ser un negociador más eficaz, incluso a nivel internacional.

La negociación internacional es un medio para conciliar intereses y resolver conflictos pacíficamente entre los actores internacionales. Al servir como medio para la conciliación de los intereses entre los actores internacionales y como solución a problemas de la misma índole, es flexible en muchos aspectos. Las negociaciones internacionales pueden ser bilaterales o multilaterales y pueden darse en un ámbito de conflicto o bien de cooperación y en todos los niveles de jerarquías dependiendo de su importancia. También son aplicables a todo género: jurídico, económico, político, financiero, comercial y social entre otros, también pueden ser tanto oficiales como privadas. Cualesquiera que sean las causas del conflicto internacional, estas serán siempre razones para establecer la negociación. Ávila menciona que en general, estos motivos pueden ser:

*"Competencia por recursos limitados. Materias primas, productos mercados, clientes, etc.*

*Choque de valores y necesidades prioritarias. Diferentes juicios y apreciaciones sobre puntos importantes."*<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Clavel, Jean-Daniel; *ibidem*; pág. 36.

<sup>98</sup> Ávila Marcuó, Felipe; *ibidem*; pág. 30.

Según este autor, en relación con los conflictos existen como resultado tres niveles de negociación internacional: Interpersonales, interempresariales e intergubernamentales. La negociación diplomática es la que, por formación, nos resulta más familiar incluso como término jurídico para concertar acuerdos bilaterales y multilaterales y para realizar tratados. No obstante, estamos concientes de que el internacionalista debe participar en diversas negociaciones a nivel local, nacional, internacional y transnacional sin estar limitado su campo de acción a la diplomacia. Ya sea que estas relaciones se generen desde su país o institución original con el exterior o como consultor local para actores exteriores o bien en el exterior negociando intereses de su representante original. Creemos que los elementos de éste estudio serán útiles en cualquiera de estos casos de negociación en el contexto internacional ya que la negociación internacional no es un fin en sí misma, sino un vehículo importante para la conducción de las relaciones con el exterior.

Como ya hemos mencionado las organizaciones o sociedades que pretendan realizar una negociación de cualquier tipo no pueden actuar por sí mismas, lo harán por medio de sus representantes, y en consecuencia, es necesario reconocer dos niveles activos de necesidades: el de la organización o sociedad y el del propio negociador como individuo. Es importante, para llegar a una solución encontrar la forma de llegar a la esencia del conflicto, es decir a la necesidad no satisfecha, para lo cual debemos conocer con exactitud el tipo de necesidad de que se trate, con el objeto de llevar a cabo finalmente una negociación productiva.

El reconocimiento de las necesidades y la identificación del conflicto no resultan muy difíciles debido a que toda negociación internacional en su análisis final se realiza entre personas y en forma individual. Para darnos cuenta de lo que nuestra contraparte piensa y lo que pretende, debemos aplicar una serie de técnicas, con el objetivo primordial de identificar sus necesidades.

Es necesario tener presente que los individuos reaccionan de diferente manera ante los conflictos y necesidades, dependiendo por supuesto de sus particulares circunstancias sociales y culturales. Así, para un negociador internacional, es primordial no solo el conocimiento de la conducta humana general, sino además el conocimiento de los

factores que puedan afectar esta conducta. De hecho, Ávila menciona que para mejorar nuestra capacidad negociadora es muy importante:

"desarrollar un conocimiento especializado sobre otras culturas, en lo relacionado con el idioma, idiosincrasia y religión, así como las variables políticas, económicas y sociales que afectan el desarrollo de cualquier país. Estas variables obviamente afectan la conducta de las personas y dificultan la comunicación."<sup>99</sup>

Los aspectos anteriores para nuestra fortuna forman parte del carácter multidisciplinario de las Relaciones Internacionales.

### 3.2 Factores y actores determinantes para la de negociación internacional.

**"La irrealidad es la fuente de la impotencia. No podemos controlar lo que no comprendemos."**<sup>100</sup>  
Herb Cohen

Existen factores en toda negociación que influyen de manera determinante en ella, y que muchas veces se encuentran fuera del alcance del negociador. Los principales han sido divididos por la Profesora Ruiz Sánchez como generales y particulares, y pueden verse con más detalle en el Anexo F: Factores generales y particulares que determinan la negociación. A los factores generales los define como:

"aquellos que sin referirse a quienes negocian, influyen en el desarrollo, éxito o fracaso de la negociación"<sup>101</sup>

Y a los factores particulares los explica como:

---

<sup>99</sup> Ávila Marcué, Felipe; *ibidem*; pág. 33.

<sup>100</sup> Cohen Herb, *ibidem*; pág. 43.

<sup>101</sup> Ruiz Sánchez, Lucia Irene; *Fundamentos teóricos de las negociaciones internacionales*, México, 1990; pág.19.

"[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." <sup>102</sup>

Estos son algunos de los muchos aspectos que determinan la negociación en la toma de decisiones finales, que aun habiéndonos formado una visión general de la sociedad internacional no hemos definido. Por tanto, antes de cerrar un acuerdo o un tratado debemos cuestionarnos acerca de los actores o sujetos, ¿Quiénes son los individuos que toman las decisiones? Después de identificar las necesidades de nuestra contraparte, es necesario que conozcamos quien determinara el curso y resultado de la negociación en cuanto a nuestra contraparte se refiere. Independientemente de sus políticas, ya sea que hablemos de la posición de un país o de una empresa, del interés nacional, de la posición histórica de un organismo ante determinado conflicto, de la política de una editorial, etc.

En las negociaciones diplomáticas por ejemplo, es fundamental prestar atención a cuales son las funciones, cargos y poder de decisión de cada negociador, pero en general en toda negociación internacional es básico observar además, que tipo de derecho (nacional, internacional público, internacional privado) regula las normas del funcionamiento interno y externo de los miembros conformadores de la institución y de la institución misma con quienes negociaremos, así como los órganos de poder que deciden su actuación a nivel internacional. Uno de los factores más importantes y realmente determinante en la negociación es el **poder**. Este, en el caso de los Estados por ejemplo, está determinado por su capacidad militar y económica así como su posición internacional. Lo que les permite en ocasiones usar la fuerza y amenazas para conseguir objetivos ignorando la negociación o dominándola. Como menciona Calduch:

"La cohesión interna de cada actor y su autonomía operativa exterior. Ambos criterios se encuentran íntimamente asociados. La autonomía operativa exterior nos remite a la consideración de la capacidad de cada actor para ejecutar en el plano internacional y de un modo directo e inmediato, sus propias decisiones." <sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> Ruiz Sánchez, Lucia Irene; *ibidem*; pág.21.

<sup>103</sup> Calduch Cervera, Rafael; *ibidem*; pág. 109.

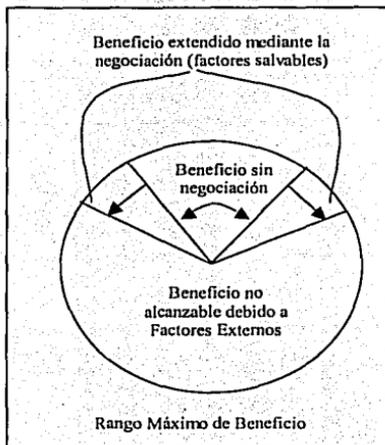
Esto es una realidad en cuanto a Estados se refiere pero no podemos olvidar a las relaciones de poder que existen en toda negociación aun entre otros actores internacionales no estatales y sus representantes quienes adquieren poder negociador no solo por quienes representan sino por ellos mismos. Para Schelling<sup>104</sup> hablar del *poder negociador* o *habilidad negociadora* implica que la ventaja en toda negociación es del poderoso fuerte o hábil, de ser cierto, implica que vencerá en la negociación el más rico, el de mayor fuerza o el más poderoso militarmente, por lo que los términos son erróneos, pues según éste autor, estos no son los únicos aspectos que determinan los resultados del proceso negociador. Estamos de acuerdo con esta perspectiva.

Si bien hemos definido en capítulos anteriores que en el ámbito internacional son los poderosos los que marcan las pautas de las negociaciones, también es cierto que es precisamente la certeza de que hay otros aspectos que influyen en los resultados finales, lo que nos llevo a realizar este estudio. Entendiendo como poder negociador, la capacidad para influir y condicionar las opciones y movilidad de la contraparte. Creemos que la postura negociadora de un país e incluso el *poder negociador* de un individuo puede fortalecerse con el uso de múltiples herramientas entre ellas el desarrollo de habilidades.

Muchas veces los factores externos a una situación dada predeterminan el máximo beneficio posible. La negociación seguramente no podrá romper con todos esos factores pero si nos ayudará a obtener el rango de beneficio en su totalidad. Esto queda sintetizado en el siguiente diagrama:

---

<sup>104</sup> Schelling, Thomas C. ; *The Strategy of Conflict*; Oxford University Pres, Cambridge, Massachusetts, 1960; págs. 22-23.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Diagrama 8: Maximización del beneficio de una relación hasta el límite posible**

Por lo anterior, y para aspectos prácticos de la negociación, sintetizamos los principios básicos del poder en palabras de Karras:

- *El poder es siempre relativo y limitado.* Su amplitud depende de la situación e incluye regulaciones, estándares éticos y competencia.
- *El poder puede ser real o aparente,* existe en la medida que sea percibido y aceptado.
- *El poder puede ser ejercido sin acción.* Basta que el oponente crea que cierta acción puede o será tomada contra él para que la acción sea innecesaria.
- El ejercicio del poder siempre implica costos y riesgos.
- Las relaciones de poder cambian a través del tiempo." <sup>105</sup>

<sup>105</sup> Karras, Chester L. ; *The Negotiating Game*; Harper Collins Publishers, EUA, 1992; pág. 57.

Dependiendo del grado de poder y autonomía de los actores internacionales, existen ciertas características evidentes que diferencian a los actores más poderosos de los menos poderosos o bien, a los agregados de los integrados<sup>106</sup>:

CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTORES INTEGRADOS:	CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTORES AGREGADOS:
Estabilidad de los vínculos establecidos entre sus miembros.	Tienen un débil grado de estabilidad interior .
La supremacía de los intereses colectivos sobre los particulares de cada uno de sus miembros.	Constan de una escasa independencia o autonomía decisional y operativa en el ámbito internacional
El notable grado de autonomía decisional y ejecutiva alcanzada en el plano internacional.	Los vínculos de poder entre los miembros posibilitan la operación del actor en el plano internacional.
En la sociedad internacional se proyectan como unidades de decisión y actuación independientes de sus miembros.	

**Tabla 3: Actores integrados y actores agregados**

Sin embargo, no existen comúnmente actores de un tipo o de otro en su totalidad. Los actores en la realidad son integrados en algunos aspectos y agregados en otros, debido a la complejidad de los sujetos que se agrupan para constituir integraciones y agregaciones dentro de la comunidad internacional. Aunque en realidad, como menciona Calduch:

“Existen miembros de la Sociedad Internacional que por su génesis, organización y funcionamiento, pertenecen a la categoría de actores integrados, por ejemplo, las naciones, las empresas multinacionales, las organizaciones supranacionales, y otras que, sin duda, corresponden a la categoría de actores agregados, por ejemplo, la mayoría de las OIG y de las ONG, los pueblos y la opinión pública internacional. Sin embargo, no todos los Estados pueden adscribirse a una de ambas categorías actoriales. Existen

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

<sup>106</sup> Calduch Corvera, Rafael; *ibidem*; pág. 110.

Estados que claramente pueden ser adscriptos a los actores integrados, por ejemplo, los Estados Unidos de América." <sup>107</sup>

Este tipo de criterios nos sirve para investigar y analizar la naturaleza y actuación de los actores determinantes en una relación y en un caso específico, es decir, planteamos lo que se pregunta Fisher "¿Qué hacer si son más poderosos?". La respuesta a esta pregunta es: mediante el uso de nuestra creatividad, imaginación y de la información adecuada, desarrollar alternativas posibles ante el hecho de no encontrar un acuerdo. Lo cual, de manera indirecta hará que la posición de poder de la contraparte se reduzca en función de las alternativas encontradas.

Lo que definitivamente nos ayudará a ser parte determinante de nuestra negociación, es no olvidar que durante transacciones corporativas e internacionales, no estamos tratando con seres abstractos y tal vez más poderosos. Estamos negociando con los representantes de nuestra contraparte y estos son seres humanos como nosotros pero con antecedentes, una escala de valores y puntos de vista propios.

Lo cual puede perjudicarnos, o bien beneficiarnos si generamos una relación sensitiva, de confianza y sobre todo de compromiso y comunicación clara, entonces es muy probable que pongamos la balanza a favor de las dos partes. Por esto es necesario en todo momento mantener conciencia de ello, desde la preparación y planeación de nuestra negociación, hasta en el seguimiento de nuestros convenios.

### 3.3 Aspectos culturales

**"Son las diferencias las que posibilitan el intercambio de valores y con ello la resolución de conflictos, si no existieran diferencias en cuanto a la percepción, escala de valores, aversión al riesgo, etc. no sería posible la solución de conflictos." <sup>108</sup>**  
Pinkas J. Flint

---

<sup>107</sup> Calduch Cervera, Rafael; *ibidem*; pág. 111.

<sup>108</sup> Flint, Pinkas J.; *ibidem*; pág. 7.

El fortalecimiento del mercado global y de las relaciones transnacionales, han ejercido una fuerte influencia también en la uniformidad cultural; personas de todo el mundo tienen acceso a la misma información gracias a las nuevas tecnologías, se generan las mismas modas para todos, las mismas películas y hasta los mismos productos de uso personal, podemos oír la misma música y ver las mismas marcas en todo el mundo. Sin embargo, en las civilizaciones actuales la identidad de cada cultura sigue siendo una herencia viva que se arraiga al individuo y que incluso, si este es parte de los flujos migratorios que ocurren en todo el mundo, las sociedades que le reciben aprenden a vivir aspectos culturales del inmigrante como parte de él mismo, aspectos que abarcan desde su alimentación hasta el arte. Son procesos que se generan en una compleja convivencia que podemos comprender mejor con la afirmación de Freymond de que:

“Todo encuentro cultural desemboca en un “intercambio cultural”, proceso en el curso del cual cada una de las culturas procede a la vez a una “exportación cultural”, es decir, a una transferencia de ciertas características culturales hacia la otra identidad cultural y a una “importación cultural”, proceso en el curso del cual cada una de las culturas procede a la vez a una ‘exportación cultural’, es decir, a una transferencia de ciertas características culturales hacia la otra entidad cultural y a una ‘importación cultural’. En esta importación cultural la que da lugar a los fenómenos de aculturación, cuyas formas son muy variadas. Desde el momento en que dos culturas se encuentran se produce, pues, generalmente una aculturación o penetración cultural, cuyas manifestaciones son múltiples y complejas.”<sup>109</sup>

Estas diferencias culturales, hacen imposible homogenizar las sociedades en su totalidad y por lo tanto, tampoco a las negociaciones y las estrategias que se realicen en ellas. En el curso de negocios internacionales de la universidad de De Paul University (Chicago, EUA) el enfoque central del programa de estudios es conocer la cultura de negocios de los países principales con los que se va a negociar en la cual influyen por supuesto aspectos culturales, económicos, políticos y sociales.

---

<sup>109</sup> Freymond, Jean F. ; *Rencontres de cultures et relations internationales*; Relations Internationales, vol. 24, 1980 ; págs.. 404-407.

El conocimiento de la cultura posibilita comprender el sentido de identidad, ya sea a nivel nacional o a nivel empresa. La adquisición de la cultura facilita conocer y entender mejor a la gente, mejora entre otros factores la comunicación, la relación con quienes negociamos y el nivel de productividad en nuestras relaciones. Comprender la diversidad de características culturales ayuda a entender los diferentes estilos gerenciales o bien de tomas de decisiones, generando ventajas a la hora de la negociación. Por lo que, conocer la cultura evita cometer errores y ayuda a crear sinergia con personas de otras culturas, tener conciencia de las diferencias culturales reduce los problemas inherentes a los traslados geográficos para el negociador.

Cuando no se conocen las diferencias culturales entre nosotros y otro individuo, se generan expectativas sobre determinadas reacciones ante diferentes estímulos, pues esperamos que pase igual que en nuestro entorno, lo que hace imposible la comunicación intercultural. En cambio, si estamos conscientes de dichas diferencias, las mismas barreras pueden convertirse en recursos bien aprovechados para mejorar nuestra comunicación, nuestras relaciones y por lo tanto nuestras negociaciones. Siempre y cuando podamos entender que lo que es válido para nosotros puede no serlo para otros y viceversa. No podemos ser arrogantes en cuanto a nuestra cultura porque negociemos desde una postura mejor, ni tampoco someternos a la de la contraparte y tomar una actitud cabizbaja solo porque representemos a un actor que no es igual de rico o poderoso que el actor con quien nos relacionamos. Por ello, al conocer ambas culturas podemos evitarnos muchos tipos problemas y dificultades durante los procesos de negociación y al cerrar acuerdos. Ya sea que hablemos de ciudades, países o bien de instituciones, puesto que no es lo mismo la cultura laboral de una empresa privada que de una pública, tampoco se manejan las mismas formas en el norte que en el sur de un país.

Se trata de explicar y comprender que cada individuo vive dentro de una cultura específica. En la cual, se ha desarrollado de acuerdo con diferentes tradiciones incluso para negociar, tradiciones que influyen en su forma de trabajo y en su manera de hacer negocios, y no solo en la forma en que se desenvuelve en su vida personal. La cultura puede ser considerada en términos de países o identidades nacionales o regionales, o en términos de un grupo humano, empresa u organización. Esta puede ser una cultura nacional, es decir que se vive solo en un determinado país o una cultura internacional, es

decir, que a pesar de que se trabaje en un país, la forma de hacer negocios viene de otro lugar, se adopta y se desarrolla en un nuevo entorno.

Existen, así, múltiples textos sobre como negociar con diferentes culturas, clasificándolas por nacionalidades, los cuales son muy útiles para poder entablar no solo negociaciones con individuos de otro país sino incluso para establecer un buen contacto de inicio, pues el protocolo de cada región incluso en un mismo país es diferente. Sin embargo, nuestro estudio pretende enfocar el tema desde nuestra disciplina, lo que nos obliga a contemplar aspectos que nos llevan aun más lejos. Si bien es importante considerar los aspectos antes mencionados, como internacionalistas tenemos la responsabilidad de conocer también la estructura de la cultura misma de la cual hablamos, es decir su historia, sus posturas, sus recursos, el porque de su situación actual, entre otros aspectos, dicha responsabilidad nos brinda también ventajas incluso en la profundización del análisis mismo.

Lo que queremos decir es que, nos será muy útil un manual de "como negociar con un mexicano" pero nos será mas útil todavía, si entendemos la gran influencia que ciertos procesos históricos<sup>110</sup> tienen en la cultura mexicana actual. De igual modo, nos servirá un texto de "como negociar con un belga" el cual seguramente se enriquecerá al comprender que el comportamiento de la cultura belga tiene mucho que ver con su estructura social<sup>111</sup>. Estos son elementos que no todo negociador internacional cuenta con ellos de inicio, pero que el internacionalista conoce por formación.

Esta perspectiva antes mencionada, la compartimos y conocimos con la Maestra María del Refugio Escobar Salcedo, en el curso de Negociaciones Internacionales que imparte en el Colegio Mayor de Nuestra Señora de Guadalupe en Madrid, España y que también imparte en la carrera de Relaciones Internacionales en la ENEP Aragón en la Ciudad de

---

<sup>110</sup> Como la conquista española, un gobierno al frente del mismo partido político -PRI- por 70 años, el movimiento estudiantil del 68, las intervenciones norteamericanas, etc.

<sup>111</sup> Su renacimiento como sociedad después de dos guerras mundiales que los devastaron y que desde su arquitectura hasta su sistema político se regeneraron a partir de los 70s. También habría que considerar el complejo federalismo, basado en 3 niveles de gobierno diferentes con diferentes competencias sobre áreas geográficas (Bruselas capital, Flandes y Valonia) y zonas de influencia cultural (flamenca, francófona y alemana), que lleva a acuerdos que solo son posibles cuando ninguna de las partes está totalmente satisfecha.

México. En este curso, se busca entender como el proceso de culturización significa compartir creencias, valores, experiencias, formas de pensar, de actuar, de ver la vida y entenderla. La cultura es compartida por miembros de un grupo, organización o sociedad y a través de ella se adquieren valores y actitudes que formarán nuestro comportamiento social e individual, se adquiere por medio de la educación y experiencia, y al igual que el individuo, la cultura cambia constantemente pues influye y es influida por condiciones exteriores.

Existen aspectos generales que se pueden observar para diferenciar las culturas y que forman su identidad, como: la religión, la ética, los sistemas de valores, el estilo de vida, las costumbres, los gustos, la alimentación, los juegos, la filosofía, las instituciones, los rituales, el arte, la arquitectura y el idioma entre otros. El lenguaje, es un factor crítico, pues es el principal medio para transmitir información, propuestas o ideas, ya sea escrito, verbal o corporal. La religión, influye en la forma en que las personas se explican el mundo y en su forma de vivir, así como en sus actitudes y hábitos. Su sistema de valores, o convicciones sobre lo que es bueno o no, determina en gran medida las características de la cultura en cuestión.

Así mismo las costumbres y modales, reflejan la repetición constante de un determinado comportamiento considerado como adecuado dentro de cierto grupo social. En cambio los objetos materiales, como el tipo de artículos que se fabrican para satisfacer necesidades, puede indicar el grado de avance de una cultura. Pues el avance tecnológico de una sociedad afecta no solo el estándar de vida, sino además las creencias y valores de esa sociedad, si ésta es altamente tecnificada seguramente será mas materialista y tenderá a conceder menos valor a las cosas subjetivas, ya que es menos personal. En cuanto a los valores estéticos, entenderemos mejor el comportamiento de una cultura, si entendemos y apreciamos estos valores.

El nivel socioeconómico de una cultura tendrá mucho que ver con el nivel de educación al que tengan acceso sus integrantes, lo cual es un factor importante en su forma de resolver situaciones y relacionarse. Es importante considerar que la globalización, como realidad de la comunidad internacional, en lugar de ser la mejora de vida de mucha gente, es en realidad una mayor distancia entre ricos y pobres y una amenaza para los sistemas

de valores actuales; es un sistema que pasa por encima de estos valores y por lo tanto también de las diferencias culturales. Ello, es debido a que la economía y la tecnología van desarrollándose velozmente, algo que no ocurre con los mecanismos políticos y sociales que pueden ejercer cierto control sobre los primeros. Siguen dándose integraciones económicas, fusiones y fortaleciéndose las relaciones transnacionales que controlan la economía mundial, pero no se toma en cuenta a la población mundial, al individuo y sus valores, a su medio ambiente, su idiosincrasia y otros factores, lo cual genera una degradación cultural.

Por eso, es tan importante tomar en cuenta las diferencias culturales: para lograr entender los problemas de una sociedad y su comportamiento con el mundo exterior pero sobre todo, para *humanizar* nuestras relaciones internacionales y por ende nuestras negociaciones, pues los habitantes de este mundo somos cada vez mas interdependientes los unos de los otros, los procesos tecnológicos y económicos globales enlazan gradualmente a los agentes internacionales. En esta sociedad plural y competitiva, ya sea el estadista o bien el ejecutivo en una situación de conflicto de intereses debe explotar las diferencias logrando el beneficio mutuo.

Podemos integrarnos en la esfera internacional siguiendo el rumbo ya dado o bien incorporarnos incluso en la economía de las multinacionales, pero siendo capaces de operar en un ambiente global diferente en el que se entienda y respete la diversidad cultural existente a nuestro alrededor. Ello nos permitirá obtener ventajas de dicho entendimiento pero también lograr un desarrollo más humano y balanceado. Para lo cual, nos ayudará la formación teórica de nuestra disciplina en cuanto la toma de conciencia de lo que esta balanza necesita, así como para relacionarnos interculturalmente y la negociación nos ayudará a lograr beneficios concretos. No podemos minimizar la importancia de estos aspectos. Por ello, compartimos la visión de Merle y Milza al respecto:

"El factor cultural no puede ser limitado en un espacio o en un sector particular, ya que constituye el elemento determinante susceptible de dar cuenta del conjunto del comportamiento de los actores internacionales."<sup>112</sup>

"[...] la cultura constituye, en primer lugar, un agente o un factor de las relaciones ya internacionales, en la medida en que modela las mentalidades y orienta el sentimiento público, y, en segundo lugar, es un campo de enfrentamientos en el cual intervienen diversos grupos y fuerzas antagónicas."

113

Y como concluye Del Arenal:

"[las] relaciones interculturales, son en gran número de casos un instrumento en manos de las grandes potencias para extender y defender sus intereses políticos, económicos y culturales a través de la proyección de sus ideologías, modos de comportamiento y sistemas de valores"<sup>114</sup>

### 3.4 Toma de Decisiones

"Es libre quien sabe conservar en sus manos el poder de decisión."<sup>115</sup>  
Herb Cohen

Hay autores que consideran la negociación como un proceso de toma de decisiones de principio a fin, visión que compartimos aun si esto quiere decir que el grado de dificultad de estas decisiones dependerá directamente de la importancia del problema en cuestión. La formación del internacionalista le permite comprender el proceso de toma de decisiones desde diferentes perspectivas y en diferentes situaciones e instituciones.

---

<sup>112</sup> Merle, Marcel; *Le rôle du facteur culturel dans les relations internationales; en Forces et enjeux dans les relations internationales*, París; pág. 342..

<sup>113</sup> Milza, Pierre; *Culture et relations internationales*, Relations Internationales, vol. 24, 1980, pág. 362.

<sup>114</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 335.

<sup>115</sup> Cohen Herb, *ibidem*; pág. 175.

especialmente en cuanto a política exterior se refiere<sup>116</sup>. Lo cual es de primordial importancia para comprender como funcionan los protagonistas de la política internacional y percibir en que basan sus decisiones.

Sin embargo, es también importante prepararse individualmente para ejercer el rol decisivo en dicho proceso, ya sea la política nuestra área o no. Existen aspectos que influyen en la toma de decisiones y que en ocasiones estarán fuera del control del negociador como son el objeto del debate y el ambiente de la negociación entre muchos otros. No es muy conveniente enfocar nuestra atención y esfuerzo en tratar de cambiarlos es mucho más importante perfeccionar nuestra capacidad para adoptar decisiones más eficaces y racionales: nuestra capacidad para negociar con mas habilidad e inteligencia.

La teoría de toma de decisiones como tal, se desarrolla a partir de los 50s dentro de la corriente del behaviorismo<sup>117</sup>. Esta, no analiza el comportamiento de los Estados como actores únicos de las relaciones internacionales, sino que se enfoca a los encargados de elaborar la política exterior como seres humanos que se encuentran bajo muchas presiones e influencias, puesto que los órganos decisorios del Estado son justamente los individuos que actúan en su nombre. Por lo tanto, existen múltiples enfoques del proceso de toma de decisiones ya sea con una visión abstracta de posibles alternativas o bien desde una perspectiva práctica para situaciones de crisis. En 1954, Snyder, Buck y Sapin consideran que para entender las relaciones internacionales mediante el proceso de toma de decisiones es necesario estudiar primero como funciona en un único Estado y luego extenderlo a todos los Estados, utilizando el modelo formal de Estado de Parsons y Shils.

En general, los análisis al respecto, se basan en el Estado, no en el sistema internacional, es decir, se centran en el comportamiento del individuo como órgano decisivo del Estado en un entorno que implica el sistema nacional y todos los factores influyen su percepción de la realidad, por lo que también se considera el proceso de toma de decisiones como un proceso racional. Por lo cual hablamos de individuos, pero de individuos que a su vez son

---

<sup>116</sup> Un analisis interesante sobre el proceso de toma de decisiones en política exterior puede encontrarse en: Dror, Yehezkel; *ibidem*; pág. 244.

<sup>117</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 251.

parte de una sociedad donde existen otros actores relevantes no estatales. Lo cual, determina factores y condicionantes que por lo tanto influyen en la acción del Estado.

A partir de los autores citados, otros autores (como Allison y Steinbruner) realizaron trabajos sobre este tema tomando en cuenta aspectos que no se habían considerado en el proceso anteriormente descrito, pero siempre dirigido a decisiones de política internacional que implican un proceso racional pero también el poder y la habilidad de los implicados, en un complejo marco de incertidumbre. Por otra parte, hay autores como Barrera, quien plantea que las teorías sobre la negociación y el poder tienen sentido solo en relación con la teoría de la decisión. Esta visión y las anteriores, han sido formuladas desde la perspectiva estadounidense, lo cual pone en claro una carencia de visión desde su inicio por no considerar aspectos trascendentes para estos procesos como lo son: las diferentes culturas, los diferentes sistemas políticos y económicos, así como la diversidad de ideologías y sociedades.

Además de lo mencionado, estas perspectivas al centrar su análisis únicamente en el comportamiento del Estado, no engloban a la sociedad internacional en su totalidad, por lo que no son adecuadas para explicar las relaciones internacionales pero si constituyen una trascendente aportación en cuanto se refiere al estudio del proceso de toma de decisiones que es fundamental para la negociación.

### 3.5 Negociación para la solución de conflictos

**"Está bien que el hombre pacífico se ocupe directamente en evitar esta o aquella guerra; pero el pacifismo no consiste en eso sino en construir la otra forma de convivencia humana que es la paz. Esto significa la invención y ejercicio de toda serie de nuevas técnicas."**<sup>118</sup>

José Ortega y Gasset

Siempre que hay intereses incompatibles hay conflicto y por lo general una situación de tensión. El término conflicto siempre se asocia con crisis y para ambos casos existen teorías que los explican<sup>119</sup>. La teoría de la crisis se centra en el comportamiento de los

---

<sup>118</sup> Ortega y Gasset, José; *ibidem*; pág. 112.

<sup>119</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 287-294.

actores desde la perspectiva del proceso de la toma de decisiones. Las teorías del conflicto, son una corriente teórica, surgida en la década de los 50s que incluye investigaciones sobre causas de guerra, pues en conflictos sociales, uno de los más importantes es la guerra. Pero también se incluyen estudios entorno al conflicto, sea cual sea su alcance social (nacional, internacional o transnacional). Estos estudios han requerido aportaciones de diversas ciencias (Ciencia Política, Sociología, Psicología, Derecho y Relaciones Internacionales) debido a que el análisis del conflicto incluye el estudio de muchas diferentes perspectivas, al grado de haberse propuesto una ciencia propia para su estudio ya que este desborda el campo de las Relaciones Internacionales y además:

"[...] la investigación sobre el conflicto pretende facilitar nuestra comprensión de los diferentes tipos de conflicto humano, mediante el estudio, la comparación y contrastación de dichos tipos de conflicto, más que investigando cada uno de ellos aislado de los demás"<sup>120</sup>

Dicho estudio y la elaboración de modelos al respecto se han realizado desde la perspectiva behaviorista y cuantitativa. Según Frankel<sup>121</sup>, las motivaciones para las escuelas y los diversos enfoques que estudian la teoría del conflicto son:

1. La búsqueda de la paz.
2. La búsqueda de mejores políticas exteriores de los Estados.
3. Solo por una mejor comprensión del tema.

El análisis del conflicto puede ser: sociológico, filosófico y ético. Según Intriligator<sup>122</sup> los enfoques analíticos y áreas existentes para el estudio del conflicto internacional se resumen de la siguiente manera. Enfoques analíticos:

1. ecuaciones diferenciales, teoría de la decisión
2. teoría del control, teoría de los juegos

---

<sup>120</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 288.

<sup>121</sup> Frankel, Joseph; *ibidem*; pág. 87.

<sup>122</sup> Intriligator, Michael D.; *Research on Conflict Theory, Analytic Approaches and Areas of Application*; Journal of Conflict Resolution, vol. 26, 1982, págs. 307-309.

3. teoría de la negociación, incertidumbre
4. teoría de la estabilidad, modelos de acción
5. reacción y teoría de la organización

Y las áreas son: carrera de armamentos, iniciación, terminación, ritmo de guerra, estrategia militar, conducción de la guerra, amenazas, crisis, escalada, proliferación militar, burocracia y presupuestos de defensa.

En cuanto al conflicto en general se refiere, su estudio puede centrarse en:

1. Las causas de la naturaleza y agresividad humana
2. En el análisis psicológico, político y sociológico del conflicto
3. En el análisis de la perspectiva de las relaciones internacionales

El estudio del conflicto desde la perspectiva de las relaciones internacionales tiene dos direcciones<sup>123</sup>, la del conflicto humano en general y los cambios inesperados que se explican con la teoría de la catástrofe, destacando en ella las aportaciones de Nicholson. La segunda dirección es la que enfoca el conflicto hacia la guerra y el conflicto internacional (étnicos, raciales, religiosos, etc) área en donde destacan las aportaciones de Kriesberg, Wehr y Himes.

En sí, el estudio del conflicto internacional contempla a los actores no estatales sólo en las aportaciones de Mansbach, Ferguson y Lampert, pero en general se centra en los actores estatales en situaciones de crisis y no contempla el conflicto visto desde los países menos desarrollados (PMD). Se contempla, más bien la personalidad y habilidad de los hombres de Estado para dar respuesta rápida a situaciones de crisis internacional. Esto se relaciona sobre todo con el estudio del proceso de toma de decisiones y los autores que destacan en esta área son McClelland, Hermann y Stanford<sup>124</sup>. Un trabajo sobresaliente acerca del conflicto es el "International Crisis Behavior Project" en 1975, y se basa en tres postulados:

---

<sup>123</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 292.

<sup>124</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 293.

"En primer lugar, que los efectos desestabilizadores de la crisis, como de las guerras, son peligrosos para la seguridad global. Segundo, que la comprensión de las causas, evolución, comportamiento del actor, resultados y consecuencias de las crisis, es posible mediante la investigación sistemática. Tercero, que este conocimiento puede facilitar el no estallido de las crisis o su control efectivo, así como minimizar sus efectos adversos en el orden mundial." <sup>125</sup>

Hay también trabajos referentes al conflicto en Estados con divisiones étnicas, lingüísticas o bien, religiosas en este aspecto es relevante el área llamada "resolución de conflictos", en donde destacan autores como Dugan y Baur<sup>126</sup>. Así se completa una perspectiva con dimensiones a nivel global de carácter más general e incluyente que sobrepasa los alcances de la particularidad de nuestro estudio, por lo que enfocaremos nuestra perspectiva en la solución de conflictos por medio de la negociación a través del enfoque de los estudios que se centran en como actúan y sienten los implicados (no solo hombres de Estado) en situaciones de conflicto y como tratan de influirse mutuamente.

Al respecto, Schelling sobresale con su aportación sobre la disuasión y la convicción<sup>127</sup>, como veremos más adelante. En el mismo tema pero con un enfoque puramente psicológico, destacan Morgan y Milburn. En esta perspectiva se estudia al individuo y sus percepciones como factores determinantes y condicionantes de los conflictos. También, es importante ver que existen estudios relevantes que se relacionan con el análisis sobre el conflicto comprendidos en "Conflict Management" y se refieren a la "institucionalización" del conflicto, es decir, la aplicación de los medios políticos y jurídicos de solución de diferencias internacionales tales como:

"la negociación, los buenos oficios, la mediación, la conciliación y el papel que en el mismo juegan o pueden jugar, las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales" <sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 293.

<sup>126</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 294.

<sup>127</sup> Schelling, Thomas C. ; *ibidem*; 1960.

<sup>128</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 294.

## 4 ANÁLISIS EN LA NEGOCIACIÓN

"Las habilidades interpersonales son decisivas en el intercambio de la negociación, pero también lo es el análisis; y en muchos cursos sobre negociación ponen el acento en las habilidades de regateo interpersonales a expensas del análisis.

El análisis –principalmente el análisis sencillo– puede ser útil."<sup>129</sup>  
Howard Raiffa

### 4.1 Visión introductoria

Aun si conocemos a fondo la sociedad internacional, los individuos como parte de sus sociedades no siempre presentan un comportamiento racional, sin embargo es posible analizar el entorno internacional si tomamos como herramienta los medios analíticos propios de nuestra disciplina y también los elementos analíticos de herramientas como la Teoría de Juegos o la Teoría de la Negociación. Como afirma Harsanyi, uno de los autores principales de esta teoría:

"A pesar de algunas inconsistencias y errores ocasionales, si observamos la política exterior de un país determinado a través de largo periodo, es posible discernir claramente unos objetivos políticos básicos perseguidos por ese país y sometidos a pequeñas desviaciones. Ciertamente, aparte de la vida económica, probablemente hay pocas áreas del comportamiento social donde el cálculo racional de los juegos sea más importante que en la política internacional"<sup>130</sup>

No en vano la Teoría de Juegos parte del estudio de economistas<sup>131</sup>, aunque esto puede funcionar de igual manera con los individuos y sus instituciones a nivel internacional si observamos su postura y comportamiento por un periodo histórico y revelador.

---

<sup>129</sup> Raiffa, Howard; *ibidem*; pág. 346.

<sup>130</sup> Harsanyi, John C. en Snidal, Duncan; *The Game Theory of International Politics*; World Politics, vol. 38, 1985. págs. 25-27.

<sup>131</sup> Von Neumann, John y Morgenstern, Oskar; *The Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton University Press, 1944.

El aspecto de utilidad como herramienta de la Teoría de Juegos en las negociaciones se centra sobre todo en el apoyo al estudio del dominio de posibilidades, posibles escenarios y planteamientos que de otra manera tal vez ni siquiera serían imaginables. Para los teóricos de los juegos, la negociación es vista de manera restrictiva como la investigación de una solución mutua aceptable en una situación de conflicto de intereses: es decir la llegada a una situación de equilibrio.

Una aplicación más centrada en relaciones internacionales nos lleva a la Teoría de Negociación, de Schelling, que como señala Frankel:

"[...] constituye una aplicación de la teoría de los juegos a la negociación Internacional."<sup>132</sup>

La Teoría de la Negociación va más allá del análisis tan cerrado y con tantas limitaciones de la Teoría de Juegos, sin embargo aún quedan restricciones para su aplicación práctica y cercana al negociador. Para ello ensanchamos la visión de las herramientas analíticas, que como mencionan Fisher y Ury:

"Se trata simplemente de diagnosticar la situación –conseguir información, organizarla y pensar en ella-. Usted deseará considerar los problemas humanos de percepción parciales, emociones hostiles, falta de claridad en la comunicación, como también identificar sus intereses y aquellos de la otra parte."<sup>133</sup>

Es sobre la identificación de los intereses propios y los de la otra parte sobre los que actúa nuestra noción de análisis que complementa en el ámbito de negociación internacional las teorías de Schelling.

---

<sup>132</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 300.

<sup>133</sup> Fisher, Roger; Ury, William; *ibidem*; pág. 33.

## 4.2 Formalización de la teoría de juegos y equilibrio de Nash

Una definición simple de la Teoría de Juegos puede ser la siguiente: es un conjunto de herramientas de análisis para modelar de forma sencilla las interrelaciones entre dos o más participantes en una relación<sup>134</sup>. Es decir que nos ayudan a comprender los fenómenos que podemos observar cuando interactúan decisores<sup>135</sup> o "decision makers" – individuos que deben enfrentarse a la toma de decisiones. Los supuestos básicos que subyacen en esta teoría se basan en la descripción de los participantes de la relación:

- Persiguen objetivos externos bien definidos que les proporcionarán cierto beneficio frente a un coste asociado (actúan racionalmente).
- Toman en cuenta su propio conocimiento o expectativas de la conducta de los otros participantes (razonan de manera estratégica).

Es decir, los modelos de la Teoría de Juegos son representaciones a muy alto nivel de abstracción de clases de situaciones de la vida real. La forma de representar estas abstracciones se basa en la identificación de los siguientes elementos:

- Un conjunto de acciones, entre las cuales un participante puede elegir una de ellas.
- Un conjunto de posibles consecuencias asociadas a cada una de estas acciones.
- Una función que asigna una consecuencia a cada acción.
- Una relación de preferencia sobre las diversas consecuencias para cada participante. En ocasiones puede representarse mediante una función de utilidad (que asigna a cada consecuencia un valor numérico).

Por tanto un **juego** podrá definirse como la descripción de las posibles acciones que los participantes pueden elegir así como los intereses de cada uno de ellos, pero no se especifica la acción concreta que los participantes deben tomar. Mientras que la **solución a un juego** será la descripción de los resultados de una serie de posibles acciones. La

---

<sup>134</sup> Osborne, Martin J. y Rubinstein, Ariel; *A Course in Game Theory*, Cambridge, MIT Press, 1994; pág. 1.

<sup>135</sup> Aunque en la mayoría de las referencias se hable de jugadores o decisores (como traducción directa del término inglés: "decision-maker"), nosotros preferimos utilizar el término "participantes" en el sentido de que son partes en una relación de negociación.

Teoría de Juegos, en conjunto, proporciona soluciones razonables para clases de juegos y examina sus propiedades. Como corolario a estas definiciones podemos decir que una solución no es la decisión más adecuada, sino podemos considerarla como un mapa donde quedan reflejadas las posibles interacciones y consecuencias entre participantes.

Para el estudio de las clases de situaciones del mundo real, es posible caracterizar los juegos según tres criterios<sup>136</sup>:

- Cooperación: Los participantes pueden considerarse como individuos únicos o como grupos de individuos que deben tomar una decisión. De esta forma, los primeros tomarán decisiones de manera individual (juegos no cooperativos), mientras que los segundos lo harán de manera conjunta (juegos cooperativos).
- Temporalidad: Los participantes pueden tomar una única decisión, es decir elegir su plan de acción – secuencia de acciones– de una vez para siempre y de manera simultánea (juegos estratégicos), o por contra pueden preparar su plan de acción no solo al comienzo de la relación, sino durante la relación misma (juegos extensivos). Este último sería, por ejemplo, el caso los juegos repetitivos donde la misma situación es presentada a los participantes una y otra vez.
- Grado de Información: Los participantes pueden estar informados totalmente de los movimientos del contrario (juegos de información perfecta), o solo tener información incompleta (juegos con información imperfecta).

La interpretación que hacemos de la Teoría de Juegos con relación a la Negociación se basa en la consideración de que las decisiones sobre las acciones posibles que cada participante toma, o lo que es lo mismo: la estrategia que éste escoge, llevan a la ejecución de las consecuencias pertinentes asociadas, es decir a la conclusión o no en un acuerdo que tiene un determinado valor asociado a cada parte. Por tanto existe también una interpretación de los diferentes tipos de juegos a nivel de la negociación:

- Los juegos de cooperación pueden ser vistos como las negociaciones entre coaliciones donde están representados de manera interna diversos intereses. Por ejemplo: acuerdos comerciales entre los EUA y la UE. Por el contrario en los juegos no cooperativos, las partes tienen claros los intereses de quienes representan.

- Los juegos extensivos sugieren negociaciones sucesivas sobre el mismo u otro tema entre las mismas partes. Por ejemplo: relaciones entre una empresa y un proveedor. Los juegos estratégicos se dan entre partes que no van a negociar de manera posterior.
- Los juegos con información imperfecta son bastante comunes en el caso de negociaciones donde los precios de reserva o las alternativas a un acuerdo, así como la zona de posible acuerdo no están claros y lo único que pueden hacer las partes son aproximaciones sobre la información del contrario. Pueden darse situaciones en las que sea de conocimiento público esta información.

Nos centraremos en los **juegos estratégicos**, por su alto grado de abstracción que permiten ser aplicados a una gran variedad de situaciones. Fundamentalmente se basa en que cada participante no toma en cuenta sólo su propia acción, sino también las acciones que llevan a cabo los otros participantes. Es decir un juego estratégico donde dos participantes pueden tener en cuenta un conjunto finito de acciones, en nuestro ejemplo solo dos, y existe un valor asociado en relación a las acciones tomadas por cada jugador puede representarse de la manera siguiente:

		Jugador 1	
		Acción C	Acción D
Jugador 2	Acción A	(n1,n2)	(p1,p2)
	Acción B	(m1,m2)	(q1,q2)

**Tabla 4: Matriz general para un juego estratégico de dos jugadores**

Donde básicamente se dice que el resultado de la Acción A del Jugador 2, realizada al mismo tiempo que la Acción C por el Jugador 1, tiene un resultado de valor n1 para el Jugador 1, y n2 para el Jugador 2. Y así sucesivamente para cada par de acciones de los dos jugadores.

<sup>136</sup> Osborne, Martin J. y Rubinstein, Ariel; *ibidem*; págs. 2-3.

La principal aplicación de los juegos estratégicos en el estudio teórico de la negociación se basa en el célebre Dilema del Prisionero<sup>137</sup>, donde se muestra la importancia de mantener una estrategia cooperadora frente a otra competitiva, como queda en relevancia en este cuadro<sup>138</sup>:

		Negociador 1	
		Crear Valor	Reclamar Valor
Negociador 2	Crear Valor	(Bien , Bien)	(Excelente , Terrible)
	Reclamar Valor	(Terrible , Excelente)	(Mal , Mal)

**Tabla 5: Matriz de ganancias y pérdidas en el juego del Dilema del Prisionero**

Es decir si ambos negociadores trabajan en generar valor de forma conjunta, el resultado para cada uno de ellos será bueno, pero si uno de ellos de manera egoísta aprovecha el resultado creado por el otro, su resultado será excelente, mientras que el otro tendrá un resultado terrible. En el caso de que ambos mantengan una actitud competitiva el resultado será malo.<sup>139</sup>

Una aplicación de este juego estratégico es el análisis de las negociaciones sobre desarme nuclear entre la Unión Soviética y los EUA durante la guerra fría<sup>140</sup>:

		Unión Soviética	
		Desarmarse	Armarse
EUA	Desarmarse	(3 , 3)	(4 , 0)
	Armarse	(0 , 4)	(1 , 1)

**Tabla 6: El Dilema del Prisionero aplicado**

Ante esta matriz, un negociador estadounidense puede pensar, como agente racional que intenta maximizar su propio beneficio, que si la Unión Soviética se arma, entonces los EUA deberán armarse (una situación donde los dos se encuentren en igualdad de

<sup>137</sup> Creado en 1950 por Melvin Dresher y Merrill Flood de la Rand Corporation.

<sup>138</sup> Flint, Pinkas J.; *ibidem*, pág. 15.

<sup>139</sup> Considerando que Excelente es mejor que Bueno, Bueno mejor que Malo, y Malo mejor que Terrible.

<sup>140</sup> Hollis, Martin y Smith, Steve; *Explaining and understanding International Relations*; Clarendon Paperbacks, Oxford, 1990; pág. 124.

condiciones armamentísticas es mejor que otra en la cual se hallen a merced de la Unión Soviética). Mientras que si la otra parte se desarma, entonces de igual modo los EUA también deben armarse (una situación donde los EUA tengan superioridad militar es preferible a una donde nadie la tenga – aunque no haya ningún tipo de amenaza nuclear). De igual modo podría razonar un negociador ruso, de forma que al final se llegase a una situación donde los dos se encontraran armados, perdiendo la solución de beneficio mutuo.

Otro clásico en relación al uso analítico de juegos estratégicos es el juego del "gallina"<sup>141</sup> o "chicken" en Inglés<sup>142</sup> que representa una escalada armamentista en espiral (por ejemplo la crisis de los misiles de Cuba). Donde lo más racional es justamente no jugarlo, ya que es de los considerados juegos de suma negativa (la suma de ganancias y pérdidas es inferior a cero).

		Unión Soviética	
		Parar de escalar	Seguir escalando
EUA	Parar de escalar	(0 , 0)	( 4 , -3)
	Seguir escalando	(-3 , 4)	(-4 , -4)

Tabla 7: El juego del "gallina" aplicado

Otra variante de este juego es por ejemplo la subasta de 10 dólares entre dos participantes, de tal forma que aquel que puje más alto lo obtendrá a cambio de pagar su última oferta, pero el perdedor también deberá pagar su última oferta sin obtener ningún tipo de beneficio<sup>143</sup>.

El tipo de razonamiento que estamos aplicando nos lleva a ciertos estados estables del juego de estrategia donde cada participante conoce las expectativas sobre el comportamiento del otro y actúa racionalmente, es decir, ningún jugador puede cambiar

<sup>141</sup> Hollis, Martin y Smith, Steve; *ibidem*; pág. 127.

<sup>142</sup> El origen del nombre se basa en un juego de adolescentes texanos de los años 50, donde conducían a toda velocidad uno contra otro, esperando que cada cual se apartara. Si uno de ellos desviaba el coche antes que el otro, era considerado un "gallina".

<sup>143</sup> Shubik, Martin; *The Dollar Auction Game: A Paradox in Non-Cooperative behaviour and Escalation*, Journal of Conflict Resolution, No. 15 (Marzo), 1971, págs. 109-111.

su acción y obtener mejor beneficio, dadas las acciones del contrario. A este estado estable se le conoce como Equilibrio de Nash<sup>144</sup>. Por ejemplo, en el caso del dilema del prisionero aplicado a las negociaciones de desarme, el único estado de equilibrio es el de rearme por ambas partes, mientras que en el juego del gallina, el equilibrio está en las dos posibles deserciones de la escalada. El terrible problema que se genera, en este último juego es saber quien cederá frente al otro.

El vínculo que existe entre la Teoría de Juegos y la Negociación a nivel internacional es doble, por un lado está la perspectiva de estudio de la negociación y por otro el de como esta teoría trata de explicar las relaciones internacionales. Sobre esta ultima aplicación hay diversos estudios realizados y aunque en los siguientes puntos presentamos los puntos fuertes, las debilidades y las posibles soluciones a ellas, el grueso del vínculo con las Relaciones Internacionales será presentado en la Teoría de la Negociación.

### 4.3 Teoría de la Negociación

**"La razón enseña al hombre que necesita de la ayuda de otros y debe sumarse a ellos."**<sup>145</sup>  
**Polibio de Arcadia**

La Teoría de Juegos, aparte de las aplicaciones de carácter explicativo de la sección anterior, tiene una serie de ventajas en su uso dentro de las Relaciones Internacionales. En este punto presentamos algunas de estas ventajas y su explotación como herramienta práctica en las negociaciones internacionales, en la denominada Teoría de la Negociación formulada por Schelling<sup>146</sup>.

La primera de estas ventajas es que la Teoría de Juegos se centra en como se comporta la gente, no en como debería hacerlo. Es decir las "soluciones" a los "juegos" no son, como hemos mencionado anteriormente, la respuesta correcta a un problema, sino un panorama de posibles comportamientos. Esto no quiere decir que se olviden los aspectos éticos y morales, más bien al contrario, esta teoría los refleja de manera sencilla y directa,

---

<sup>144</sup> Nash, John F.; *The bargaining problem*, *Econometrica*, 18, pp. 155-162, 1950.

<sup>145</sup> Polibio de Arcadia, *ibidem*; Pág. 47.

<sup>146</sup> Schelling, Thomas C.; *ibidem*.

como es el caso del dilema del prisionero. Aunque sí es cierto, no se tiene en cuenta dentro de la teoría misma.

En segundo lugar, trata con resultados o valores numéricos, centrándose en la idea de que el mejor resultado puede no ser el reflejo de las mejores opciones individuales. Es decir hace visible una cierta relación de "interdependencia" entre los participantes donde el mejor resultado esperado por las acciones individuales se ve superado por una acción de tipo cooperativo. Tal es el caso de las carreras armamentísticas, por ejemplo.

Tercero, y como consecuencia de lo anterior, la Teoría de Juegos supone un punto de partida para el estudio de la cooperación, y como puede evolucionar. Tomando el juego del dilema del prisionero y aplicado de manera iterativa: cada uno de los jugadores debe encontrar la mejor estrategia para obtener el mejor resultado, y esta estrategia, queda demostrado, pasa por la cooperación<sup>147</sup>. Los últimos trabajos se sintetizan en el uso de modelos cooperativos en Relaciones Internacionales y reflejan por ejemplo un análisis económico (coste / beneficio) de la cooperación en la Comunidad Europea<sup>148</sup> o los juegos de coalición (cuando y como coaligarse)<sup>149</sup>.

El cuarto punto destacable es que proporciona un apoyo teórico a la consideración de que los Estados no son los únicos actores en las relaciones de tipo internacional, y que además estos actores no son monolíticos. Esta afirmación se basa en dos puntos.

- La estructura de carácter interdependiente da lugar a una serie de situaciones del tipo que la Teoría de Juegos puede modelar.
- La postura final o externa de un Estado es el resultado de un proceso de negociación interno que en ocasiones no acaba en resultados concretos, y es habitual que diversas estancias de un mismo Estado tengan intereses contrapuestos.

---

<sup>147</sup> Axelrod, R.; *The Evolution of Cooperation*; Basic Books, 1984.

<sup>148</sup> Aggarwal, V. K.; Allan, P. ; en Intrilligator, Michael D. y Luterbacher, Urs (eds.); *Cooperative Models in International Research* ; Kluwer, 1994.

<sup>149</sup> Shubik, Martin ; en Intrilligator, Michael D. y Luterbacher, Urs (eds.); *Cooperative Models in International Research* ; Kluwer, 1994.

También debemos considerar que por su facilidad de abstracción la Teoría de Juegos puede aplicar una misma idea a diversas situaciones. Por ejemplo: una crisis entre Estados puede modelarse de la misma manera que una guerra de precios entre empresas. Los dos juegos principales: del Gallina y el Dilema del Prisionero, pueden aplicarse a varias situaciones de comportamiento humano, pudiéndose identificar similitudes con el comportamiento social en general.

Una última, sino ventaja, si una justificación de porqué es relevante la Teoría de Juegos, es según Hollis y Smith que:

"Si nuestros gobernantes [policy-makers] están empleando Teoría de Juegos, entonces ¡tenemos necesidad de la Teoría de Juegos para comprender que es lo que hacen!"<sup>150</sup>

En realidad los puntos anteriores se refieren a la aplicación de la Teoría de Juegos a las relaciones internacionales, pero no a la negociación internacional como tal. Es justamente Schelling quien proporciona la aplicación del análisis basado en la teoría de juegos a las negociaciones internacionales en su obra "The Strategy of Conflict", donde establece los principios de esta aplicación:

"[...] estudiar la estrategia del conflicto supone aceptar la idea de que la mayoría de las situaciones de conflicto son esencialmente situaciones de negociación"<sup>151</sup>.

También establece una nueva categorización en cuanto al tipo de juegos:

Juegos de Suma constante (o Zero Sum Games, ZSG), donde las ganancias de un participante son obtenidas a costa de las pérdidas del otro. En torno a este tipo de juegos se centran las negociaciones de carácter distributivo.

---

<sup>150</sup> Hollis, Martin y Smith, Steve; *ibidem*; pág. 137

<sup>151</sup> Schelling, Thomas C.; *ibidem*; pág. 17

Juegos de Suma variable (o Non Zero Sum Games, NZSG), donde "las ganancias de cada uno de los participantes no se hallan fijadas de tal modo que el más de uno signifique inexorablemente menos para otro"<sup>152</sup>. Estas son negociaciones de carácter integrativo, o como menciona Schelling mismo: "en la negociación debe haber un interés común incluso si éste interés es sólo el evitar el daño mutuo"<sup>153</sup>.

Schelling defiende que las negociaciones tienen los dos componentes o que son "juegos de motivación mixta"<sup>154</sup>: es decir, no hay conflicto puro, ni cooperación pura, sino algunos elementos de conflicto y de mutua dependencia. Como menciona Del Arenal:

"[...] situaciones en que se produce una espiral de expectativas recíprocas, que es una materia más de análisis psicológico que de cálculo matemático."<sup>155</sup>

Dentro de ese análisis de la estrategia, entre la psicología y la matemática, Schelling alcanza la conclusión de que:

"[...] en negociación [bargaining],<sup>156</sup> la debilidad es a menudo fortaleza, la libertad puede ser libertad para rendirse, y quemar los puentes puede ser suficiente para doblegar al oponente."<sup>157</sup>

Por tanto puede ser ventajoso haberse atado a una determinada posición de negociación, ya que un trato sólo se alcanzará cuando una de las dos partes crea que la otra no hará más concesiones: una parte hace una concesión porque piensa que la otra no lo hará. El poder de la negociación descansa sobre el hecho de convencer al adversario de que no se irá más allá. Para ello Schelling describe tres tácticas a partir del análisis: tener un compromiso irrevocable, amenazar y prometer.

---

<sup>152</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 301.

<sup>153</sup> Schelling, Thomas C.; *ibidem*; pág. 110.

<sup>154</sup> Schelling, Thomas C.; *ibidem*; pág. 110.

<sup>155</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 302.

<sup>156</sup> Hemos preferido traducir el término "bargaining" por "negociación" o "desarrollo de la negociación", en lugar de "regateo" por razones de asociación semántica en Español de esta última, de forma que se respete correctamente el significado original de los autores.

<sup>157</sup> Schelling, Thomas C.; *ibidem*; pág. 22. Nótese una de las múltiples analogías con Sun Tzu: "[...] cuando estemos preparados para atacar debemos parecer incapaces" y con la referencia al

Juegos de Suma variable (o Non Zero Sum Games, NZSG), donde "las ganancias de cada uno de los participantes no se hallan fijadas de tal modo que el más de uno signifique inexorablemente menos para otro"<sup>152</sup>. Estas son negociaciones de carácter integrativo, o como menciona Schelling mismo: "en la negociación debe haber un interés común incluso si éste interés es sólo el evitar el daño mutuo"<sup>153</sup>.

Schelling defiende que las negociaciones tienen las dos componentes o que son "juegos de motivación mixta"<sup>154</sup>: es decir, no hay conflicto puro, ni cooperación pura, sino algunos elementos de conflicto y de mutua dependencia. Como menciona Del Arenal:

"[...] situaciones en que se produce una espiral de expectativas recíprocas, que es una materia más de análisis psicológico que de cálculo matemático."<sup>155</sup>

Dentro de ese análisis de la estrategia, entre la psicología y la matemática, Schelling alcanza la conclusión de que:

"[...] en negociación [bargaining],<sup>156</sup> la debilidad es a menudo fortaleza, la libertad puede ser libertad para rendirse, y quemar los puentes puede ser suficiente para doblegar al oponente."<sup>157</sup>

Por tanto puede ser ventajoso haberse atado a una determinada posición de negociación, ya que un trato sólo se alcanzará cuando una de las dos partes crea que la otra no hará más concesiones: una parte hace una concesión porque piensa que la otra no lo hará. El poder de la negociación descansa sobre el hecho de convencer al adversario de que no se irá más allá. Para ello Schelling describe tres tácticas a partir del análisis: tener un compromiso irrevocable, amenazar y prometer.

---

<sup>152</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 301.

<sup>153</sup> Schelling, Thomas C. ; *ibidem*; pág. 110.

<sup>154</sup> Schelling, Thomas C. ; *ibidem*; pág. 110.

<sup>155</sup> Del Arenal, Celestino; *ibidem*; pág. 302.

<sup>156</sup> Hemos preferido traducir el término "bargaining" por "negociación" o "desarrollo de la negociación", en lugar de "regateo" por razones de asociación semántica en Español de esta última, de forma que se respete correctamente el significado original de los autores.

<sup>157</sup> Schelling, Thomas C. ; *ibidem*; pág. 22. Nótese una de las múltiples analogías con Sun Tzu: "[...] cuando estemos preparados para atacar debemos parecer incapaces" y con la referencia al

No hay que olvidar que el contexto de la obra de Schelling es el conflicto entre la Unión Soviética y los EUA y por tanto el análisis está orientado al "uso" de las armas nucleares como armas disuasivas. Pero abstrayendo los resultados, podemos concluir que parte de hacer ver que hay un compromiso creíble detrás de una amenaza es

"una cuestión de resolución, impetuosidad, obstinación o de tener carácter firme. [...] Pero es realmente difícil hacerlo creer."<sup>158</sup>

Por tanto, la disuasión depende de la apreciación del adversario, si somos o no capaces de hacer lo que amenazamos. Esta apreciación del comportamiento futuro depende del comportamiento pasado, es decir si las amenazas no han sido ejecutadas anteriormente, entonces es bastante difícil que el adversario crea que las presentes vayan a ser ejecutadas.

Hay un punto más sobre la extensa obra de Schelling que merece ser comentado en el contexto de nuestra tesis: la negociación tácita.

En el caso de la negociación tácita, se parte de una situación donde los participantes tienen una información incompleta de una situación o es simplemente imposible tenerla. Sin embargo, la ausencia de esta información, y por ende de una comunicación entre las partes no impide que un acuerdo mutuamente beneficioso pueda ser alcanzado. Tanto en la negociación explícita como en la implícita, se requiere de una convergencia de las expectativas hasta el punto en que cada cual asume que el otro no va a seguir realizando concesiones. Mientras que en la negociación explícita este punto se alcanza por medio de asumir compromisos irrevocables, en el caso de la tácita, se logra:

"Cuando un estado intenta influenciar en la elección política de otro Estado mediante su propio comportamiento, en lugar de buscar intercambios diplomáticos más o menos formales."<sup>159</sup>

---

cuento: "Romper las ollas y quemar los barcos", en *101 cuentos clásicos de la China*, Recopilación de Chang Shiru y Ramiro Calle, Arca de Sabiduría, EDAF, 1996; págs. 60-62.

<sup>158</sup> Schelling, Thomas C. ; *Arms and influence*, New Haven CT, Yale university press, 1966, págs. 42-43.

#### 4.4 Análisis como aspecto complementario de la Teoría de la Negociación.

"Mitad naturaleza, mitad espíritu; pensar es hijo de ambos."<sup>160</sup>  
Polibio de Arcadia

Así como hemos revisado las principales ventajas de utilizar la Teoría de Juegos en las relaciones internacionales, y concretamente en el ámbito de la negociación, exponemos aquí los principales problemas que nos llevarán hacia modificaciones que hacen más "aplicable" este tipo de razonamiento.

El primer problema que nos encontramos, no sólo en el ámbito de las Relaciones Internacionales, es el de la racionalidad. Es decir, la teoría de juegos:

"concentra su atención en problemas en los cuales los protagonistas de una disputa son super-rationales, en los cuales las 'reglas del juego' las entienden tan bien los 'jugadores' que cada uno de ellos puede pensar acerca de lo que los otros están pensando acerca de lo que él está pensando, *ad infinitum*."<sup>161</sup>

O por otro lado se habla de una acción *racionalizable* (*rationalizable*), cuando:

" la acción es la mejor respuesta a una creencia de un participante."<sup>162</sup>

Los actores internacionales no son super-rationales, sino que en muchos casos sus decisiones son producto de una composición de diversos vectores y presiones, e incluso de la burocracia misma. La matriz de ganancias y pérdidas puede incluso variar durante el transcurso de la negociación, dependiendo de eventos externos o del transcurso de las mismas negociaciones, al reducirse o ampliarse las expectativas después de un primer contacto. Finalmente, tenemos que considerar una de las premisas de esta tesis: las negociaciones son llevadas a cabo por personas con emociones y un bagaje cultural importante a sus espaldas. Pero no solo ellos influyen, sino también fenómenos sociales que pueden arrastrarles, tales como el nacionalismo exacerbado.

---

<sup>159</sup> Downs, George W.; Rocke, David M.; *Tacit Bargaining, Arm Races and Arms Control*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1990, p. 3.

<sup>160</sup> Polibio de Arcadia, *ibidem*; Pág. 39.

<sup>161</sup> Raiffa, Howard; *ibidem*; pág. 10.

Una respuesta al problema de la super-racionalidad, es tratar con **estimaciones** sobre los intereses de la contraparte<sup>163</sup> y realizar una evaluación de ellas, por ejemplo, el precio reservado del contrario o sus diversas alternativas frente a la obtención de un acuerdo. Este simple análisis de estimación lleva consigo la búsqueda de información sobre la que basar nuestros cálculos, y a nuestro modo de ver será una constante en todas las técnicas de análisis: la necesidad de información. Es tal la importancia de esta búsqueda que el medio (la información) será en sí mismo un fin: mejor documentación, preparación y conocimiento general por parte del negociador.

La estimación de los intereses y posibilidades de la contraparte, en casos de incertidumbre cuando no hay un conocimiento perfecto de ambas partes, permite que aproximemos las opciones del contrario, y de esta manera desarrollemos las nuestras propias, para contrarrestarlas. O en términos de la negociación basada en principios: las herramientas de estimación proporcionan resultados sobre los cuales es posible desarrollar el MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) propio.

Las principales herramientas de estimación son<sup>164</sup>:

- La determinación de un valor mediante una función de densidad: es decir cual es la probabilidad que se le asigna a cada posible valor de los intereses del contrario. De tal forma que la suma de las probabilidades de todos los valores es la unidad.
- Los árboles de decisión permiten analizar cuales son los resultados finales - evaluación numérica - de varias series de decisiones / acciones consecutivas de una y otra parte. De esta forma pueden asignarse probabilidades a cada decisión del contrario, de manera que al final obtengamos una ponderación de las evaluaciones en su conjunto. Esta ponderación puede servirnos para aproximar nuestras aspiraciones en una negociación.

---

<sup>162</sup> Osborne, Martin J. y Rubinstein, Ariel; *ibidem*; pág. 55.

<sup>163</sup> Raiffa, Howard; *ibidem*; pág. 47.

<sup>164</sup> Varios ejemplos del uso de estas herramientas son: Raiffa, Howard; *ibidem*; pág. 47 y pág. 77; respectivamente, respecto al uso de márgenes de seguridad, es una extrapolación y una aplicación más directa de las herramientas anteriores.

- El planteamiento de márgenes de seguridad o confianza en el que basar nuestras posiciones permitirá, sobre todo al principio, no realizar concesiones si no van acompañadas de otras por la parte contraria.

También es posible la aplicación de estas estimaciones y asignación de probabilidades a las matrices habituales de la Teoría de Juegos, sin embargo todo el aparato de razonamiento que se haya detrás de la teoría quedaría desvirtuado. Una vez más, no tomamos las teorías en un sentido de explicación absoluta, sino considerando su parte aplicativa, es decir su modelo parcial, y la información que nos proporciona este modelo para solucionar nuestro problema.

Siguiendo esta línea argumental podemos continuar con otras dos importantes críticas a la teoría de juegos:

- Ignora los aspectos culturales de la negociación.
- Es difícil identificar situaciones de negociación reales con juegos, y por tanto seleccionar de manera adecuada la mejor estrategia.

Sobre el primer punto ya hemos expuesto durante esta tesis diversas teorías y estudios empíricos que cubren de sobra las deficiencias de la Teoría de Juegos. Cabe matizar que en relación a los aspectos culturales hay ciertos estudios que toman en cuenta desde posiciones analíticas las propensiones a asumir riesgos de diversas culturas<sup>165</sup>.

En el segundo punto, las dificultades de aplicación de la teoría en reconocer juegos en situaciones reales, hacen en ocasiones casi imposible su uso. Por ejemplo: ¿cómo podemos considerar cada encuentro de negociación?, ¿Cómo un juego único? ("one shot game") o ¿cómo un juego de N-repeticiones?, y por otro lado: ¿Cómo lo está considerando la otra parte? <sup>166</sup>. Esto nos lleva a pensar en que si cada negociador aplica

---

<sup>165</sup> Bell, David E. y Raiffa, Howard; *Marginal value and intrinsic risk aversion*; Working Paper Series, Cambridge, 1980

<sup>166</sup> Hollis, Martin y Smith, Steve; *ibidem*; pág. 139.

la teoría tratando de ver algún tipo de juego en todo encuentro, las negociaciones pueden tener consecuencias desastrosas, no solo en cuanto a incómunicación, sino a sus resultados. Llevado esto al extremo:

"El antiguo secretario de Estado de los EUA, Dean Rusk, comentó: 'hay verdaderos peligros para la paz mundial si los líderes tratan las crisis como juegos de tipo gallina'.<sup>167</sup>

Una solución que se propone desde el análisis simple, que menciona Raiffa, es el tratar diversos temas que afectan a las partes de manera conjunta, es decir vinculándolos, de forma que la complejidad de la relación quede modelada en su conjunto. Es en este punto donde el fenómeno de interdependencia se hace más claro y más visible durante las negociaciones: las relaciones entre los agentes internacionales son complejas y por tanto una herramienta analítica puede ayudar a optimizar el resultado de la negociación – para ambas partes –. Aunque la ecuación también puede funcionar hacia el otro sentido: es posible realizar vinculaciones a otros temas con el ánimo, no ya de *crear* interdependencia entre los negociadores, sino de hacerla *visible* sobre la mesa de negociaciones.

El elemento más sencillo que propone Raiffa<sup>168</sup> es el de la valoración –propia– en forma de puntuaciones de cada uno de los temas (de manera gradual, es decir: desde el 100% de las demandas en un tema hasta el 0%, considerando diversos intervalos). De esta forma puede evaluarse cada acuerdo intermedio, observando las mejoras y empeoramientos respecto de las propuestas iniciales, hasta llegar al momento donde las cesiones – propias – y las de la contra parte, no den lugar a una mejora sustancial del acuerdo y de esta forma, siempre y cuando el resultado final se encuentre en la zona de posible acuerdo, concluir de manera positiva la negociación. A este respecto hay que considerar el análisis de coaliciones, es decir de qué manera pueden mejorar mis resultados si se produce una alianza con una determinada parte de la negociación:

---

<sup>167</sup> Hollis, Martin y Smith, Steve; *ibidem*; pág. 140.

<sup>168</sup> Raiffa, Howard; *ibidem*; págs. 139-148.

siempre teniendo en cuenta que las estimaciones numéricas juegan un importante papel a la hora de aplicar técnicas más profundas<sup>169</sup>.

Hay que destacar también el uso de esta herramienta en los procesos de mediación, donde el mediador plantea un texto de negociación único y realiza evaluaciones conjuntas de los acuerdos, haciendo que las sucesivas variaciones de estos paquetes de negociación se sitúen cerca de la frontera de eficiencia. Otro de los puntos sobre los que la mediación puede ser interesante es el estudio de las diversas técnicas de la división equitativa<sup>170</sup> y la volación<sup>171</sup>.

Un último punto crítico a la Teoría de Juegos es paradójicamente (porque también es su gran virtud), su gran nivel de abstracción, y su enfoque "desde arriba" sobre los problemas que trata. Un complemento a esta visión podría ser la investigación de las negociaciones desde el punto de vista opuesto: obtener las conclusiones partiendo del comportamiento de unidades más pequeñas, incluso individuos. Ciertos estudios se han hecho en esta dirección, incluso el mismo Schelling<sup>172</sup>, que llegan a conclusiones asombrosas sobre la negociación de precios y diversas teorías económicas<sup>173</sup>. De estos mismos estudios se pueden extraer derivaciones igualmente interesantes sobre la interdependencia entre los diversos agentes que se hayan interactuando - negociando en un entorno prefijado.

---

<sup>169</sup> Raiffa, Howard; *ibidem*; pág. 252.

<sup>170</sup> Raiffa, Howard; *ibidem*; pág. 279.

<sup>171</sup> Raiffa, Howard; *ibidem*; pág. 315.

<sup>172</sup> Schelling, Thomas C.; *Dynamic Models of Segregation*; Journal of Mathematical Sociology, núm. 1, 1971; págs. 143-186.

<sup>173</sup> Epstein, Joshua M. y Axtell, Robert; *Growing Artificial Societies : Social Science from the bottom up* ; Brookings Institution Press, The MIT Press, Washington DC, 1996.

## 5 EL INTERNACIONALISTA Y LA NEGOCIACION

### 5.1 Funciones, áreas y objetivos del internacionalista.

"Debemos alegrarnos de que en todo tiempo, incluso en la época de los robots y las computadoras, son los hombres quienes escriben la Historia"<sup>174</sup>  
Arthur Dunkel

Dentro de la compleja realidad internacional contemporánea encontramos todo tipo de actores protagonistas, pues en una sociedad tan dinámica la diversidad es una característica que se hace presente en el contexto del acontecer mundial. Sin embargo y aunque el Estado siga ocupando el lugar más importante en la acción internacional, hoy en día existe una infinita gama de grupos humanos que se relacionan entre sí y que realizan importantes funciones en las relaciones internacionales que no son de carácter estatal, entre otros: las organizaciones internacionales, las organizaciones no gubernamentales, las empresas transnacionales, los movimientos políticos e incluso religiosos. Todos formados por individuos, ya que el individuo funge como representante de una colectividad y se le atribuyen derechos y obligaciones para ejercer.

Al ser nuestro objeto material de estudio dichas relaciones y la sociedad internacional misma, existe la posibilidad de vernos en ventaja dentro de una negociación internacional. Esto es debido a que dentro de esta realidad internacional, el internacionalista cuenta con un cuerpo teórico suficientemente explicativo respecto a la pluralidad de actores y relaciones que conforman el sistema internacional y que da a nuestra profesión la posibilidad de extender nuestras funciones fuera de los límites meramente geográficos.

Si bien es cierto que nuestra disciplina se sirve de otras ciencias para auxiliarse<sup>175</sup>, también es cierta la existencia y alcance de una perspectiva y metodología propias, que

---

<sup>174</sup> Arthur Dunkel fue el director general del GATT en 1994, en el prefacio de: Clavel, Jean-Daniel; *La negociación diplomática multilateral*; Fondo de Cultura Económica, México, 1994.

<sup>175</sup> Como la sociología, la historia, el derecho, la economía, la ciencia política y algunas más que dependen directamente del área de nuestra especialización como pueden ser geografía, estadística, finanzas, psicología entre otras.

permiten al internacionalista tener una visión panorámica más completa del acontecer de la sociedad internacional en la que se desarrolla como parte de ella. Como sintetiza Calduch:

"[...] del vasto panorama de las relaciones sociales que se nos presentan, el internacionalista debe seleccionar aquéllas cuya dimensión internacional se demuestra precisamente por mostrar una importancia destacable (relevancia) para la existencia y dinámica de una sociedad internacional".<sup>176</sup>

Esta idea nos da libertad de acción en cuanto a la definición de nuestros intereses y objetivos como internacionalistas, para generar nuestra propia perspectiva aproximada de la parte de realidad internacional en que laboramos y a la vez una base teórico-metodológica que nos brinda la posibilidad de interpretar, explicar e incluso predecir ciertas interacciones en la realidad social internacional, pero sobre todo nos permite aplicar el conocimiento en propuestas y acciones concretas.

Una realidad internacional de la que el internacionalista forma parte como sujeto y al mismo tiempo objeto, que se encuentra condicionando e influyendo en otros actores que a su vez le influyen y condicionan a él, en forma de relaciones dinámicas. Es decir, se generan relaciones de todo tipo incluso conflictivas pero interdependientes las unas de las otras. Ahora bien, la ventaja de contar con una conciencia general del acontecer internacional nos incluye en una gran responsabilidad como científicos sociales en las relaciones internacionales pues como menciona Aron:

"Sería indigno dejarse hundir por las desgracias de nuestra generación y por los peligros del futuro próximo hasta el punto de cerrarse a la esperanza, pero no lo sería menos abandonarse a la utopía y desconocer los trastornos de nuestra circunstancia. Nada puede impedir que tengamos dos deberes, que no siempre son compatibles, uno hacia nuestro pueblo y otro hacia todos los

---

<sup>176</sup> Calduch Cervera, Rafael; *ibidem*; pág. 23.

pueblos. Uno de participar en los conflictos que constituyen la trama de la Historia y otro de trabajar por la paz."<sup>177</sup>

Todo lo anterior nos lleva directamente a coincidir con Caldach en que los individuos juntos conformamos el soporte vital colectivo y la razón de ser de toda institución en toda interacción.

Los objetivos y los deberes se plantean siempre de manera constante para el profesional de las Relaciones Internacionales pero tanto las áreas, como las combinaciones de éstas en las que el internacionalista puede desarrollar sus funciones profesionales pueden ser infinitos. Todo depende de la diversidad que tenemos de opciones para especializarnos en un plano específico: la educación, la política, la diplomacia, la literatura, el periodismo, el arte, los negocios, en fin, el panorama es como hemos dicho infinito.

Por fortuna nuestra disciplina no está conformada únicamente para una elite de hombres de Estado o en el poder, sino que es suficientemente autónoma como para dar lugar también a profesionistas estrategas con una visión internacional que puedan lograr beneficios en todas las relaciones que establezcan. Beneficios que podrán maximizarse a través de la aplicación del conocimiento teórico pero también del uso de diversas herramientas como el proceso de negociación, implementado con un enfoque analítico.

Se han abierto muchos campos sociales en donde el propio individuo es quien inicia la transformación, quien desarrolla nuevas formas de participar y organizarse para intervenir en asuntos de carácter internacional que no son asuntos de Estado o en contra de él, pero tampoco necesariamente están relacionados con empresas multinacionales, nos referimos a todo tipo de acciones individuales que tienen alcance social e internacional. Así, se generan las ONGs y los diversos movimientos sociales, políticos o bien ideológicos a nivel internacional.

Nuestras acciones siguen siendo individuales cuando representamos los intereses, y aun cuando seguimos las políticas establecidas, de determinado grupo social. No obstante,

---

<sup>177</sup> Aron, R.; *Qu'est-ce qu'une théorie des Relations Internationales*; Revue Française de Science Politique ; vol. XVII, nº 5, 1967 ; pág. 911.

existen límites bien definidos para los poderes de acción que se le otorgan a un individuo, al igual que a los recursos que maneja. Esto se determina evidentemente mediante la fuerza y la posición internacional que tenga la sociedad<sup>178</sup> a la que el individuo representa.

Estas posiciones delimitan los escenarios que ya están diseñados antes de que los actores comiencen su papel, sin embargo, es fundamental equiparnos de todo lo necesario no solo para llegar al tope de los límites de los beneficios que podemos conseguir, sino incluso, de ser posible, estar bien preparados para sobrepasarlos. Esto puede lograrse, pues los representantes y actores de esta misma sociedad siguen siendo individuos, que son los que negocian y toman decisiones en sus relaciones a escala internacional. Lo que nos obliga a tomar conciencia de que:

"[...] los individuos siguen desempeñando un protagonismo internacional que lejos de ser declinante y excepcional adquiere, cada día mas, un auge significativo. Tomar conciencia de que cada uno de nosotros en tanto persona individual, genera y participa en mayor o menor medida, en una pluralidad de relaciones internacionales y de que con nuestros actos contribuimos al mantenimiento o modificación de las estructuras internacionales que subyacen y posibilitan tales relaciones internacionales, constituye una inexcusable obligación y paso previo obligado, y en sí mismo "revolucionario", en el proceso de desarrollo y perfeccionamiento de la realidad internacional, que como seres humanos, no podemos ni debemos renegar."<sup>179</sup>

Es también nuestro papel, buscar el mejoramiento de esta sociedad global, el cambio de estructuras, la recuperación de valores universales en los individuos, buscar mejores relaciones o por lo menos formas de relacionarnos y comunicarnos. Es entonces que la negociación formará parte integral de cada una de nuestras funciones en todos los ámbitos al relacionarnos sin generar conflictos adicionales, es decir, al buscar cooperación ya que siendo unidades de un sistema nos encontramos inmersos en la

---

<sup>178</sup> Por sociedad queremos decir en este caso toda colectividad con intereses comunes que no necesariamente está limitada por fronteras estatales.

<sup>179</sup> Calduch Cervera, Rafael; *ibidem*; págs. 360-361.

interdependencia y ello implica que el daño de unas unidades del sistema afecta a las otras.

Debemos lograr que los grupos sociales e instituciones sirvan como instrumento de desarrollo para y por el individuo que conforma la sociedad, no solamente para aquel que conforma la élite en el poder. El ser humano como parte de un todo, es decir de una colectividad que adquiere también cierta autonomía y poder social en sus relaciones hacia el extranjero, lo que le convierte en protagonista internacional.

El individuo es un factor que no podemos descuidar en nuestras negociaciones, ya sea un Estadista o un reportero. Puesto que la actuación misma de un Estado tiene que ver con la toma de decisiones de individuos y sus percepciones de la realidad. Es por ello que hay teorías que toman al individuo como centro de su estudio.

Para poder resolver nuestros conflictos es necesario aprender a comunicarnos y entendernos como parte de nuestras funciones profesionales. Aprender a cooperar y a negociar es nuestra única opción si queremos lograr avances en un marco internacional carente de una autoridad suprema para regular conflictos entre grupos o individuos a todos los niveles. Pero también es evidente que como internacionalistas, nuestros instrumentos analíticos requieren de constante actualización para que puedan seguir siendo adecuados para la comprensión de nuestro objeto de estudio (el entorno global) y para el desarrollo de nuestras funciones.

Estamos de acuerdo con Gonidec<sup>180</sup> respecto a los objetivos de nuestra ciencia pero consideramos que nuestros objetivos deben ir mas lejos aun, ya que somos los portadores del cuerpo científico de nuestra disciplina y los responsables de hacer el mejor uso de éste en las interacciones sociales a las que nos entreguemos. Debemos realizar nuestras funciones y formar nuestro criterio desde un plano teórico, analítico y práctico

---

<sup>180</sup> "[...] las relaciones internacionales como ciencia tienen dos grandes objetivos: analizar la estructura y organización social global y ocuparse de las formas a través de las cuales esta realidad se refleja en el pensamiento de los grupos ideológicos y de las civilizaciones, de los grupos nacionales y regionales y en general en los olvidados individuos. La ambición de las relaciones internacionales es superar los aspectos particulares para operar una visión global del conjunto de los problemas internacionales, que emergen por fuerza los acontecimientos actuales". Gonidec, P. F.; *Relations Internationales*, 2 ed., Editorial Montchrtestien, s.d., Paris. 1977; pág. 11.

que conlleve detrás un método en la explicación, evaluación y solución de conflictos. Por tanto es necesario acompañar nuestras funciones y objetivos de un método bien delineado pues como afirma el Profesor Peña:

"[El método] debe brindarnos ante todo una concepción del mundo, o sea, el cómo vamos a percibir las cosas y los procesos, y a partir de esto nos debe servir como el "hilo" conductor para penetrar en las cosas, encontrar su esencia, descubrir la razón de ser de los procesos, y entender su desarrollo y transformación. Por lo tanto, el método va a descubrir, no a crear, la realidad concreta y objetiva de las cosas."<sup>181</sup>

## 5.2 Caso práctico.

**"la aplicación es un momento tan esencial e integral como la comprensión y la interpretación"<sup>182</sup>**  
Hans Georg Gadamer

### Aplicación práctica y Enfoque teórico

No ha sido una tarea fácil seleccionar un ejemplo concreto: un internacionalista representativo de nuestra tesis, ya que cada profesional de las Relaciones Internacionales, tiene desde nuestra perspectiva, una interesante gama de funciones que pueden acercarse a la comprobación de nuestras hipótesis. Nuestro "caso práctico" es el de un brillante diplomático, el Cónsul Abel Escartín, quien actualmente dirige la sección consular de la Embajada de México en Bruselas, Bélgica. Es un internacionalista para quien el proceso de negociación es parte integral de sus funciones, ya sean negociaciones de alto nivel o cotidianas, de carácter internacional o no.

El Maestro Escartín tuvo la amabilidad de recibirnos en su oficina, por lo que la entrevista tuvo lugar en la Embajada de México en Bélgica con dirección en Avenida Franklin Roosvell # 74 en Bruselas. El día 21 de Octubre del 2002 a las 16 horas.

---

<sup>181</sup> Peña Guerrero, Roberto; La alternativa metodológica para la disciplina de las relaciones internacionales: la dialéctica; en El estudio científico de las relaciones internacionales, México, 1978; pág. 140-141.



El Cónsul Escartín, estudió la licenciatura de Relaciones Internacionales<sup>183</sup>. Ha participado formalmente en todo tipo de negociaciones<sup>184</sup> a lo largo de su carrera, desde 1987 a la fecha. Además ha trabajado como investigador, ha tenido la oportunidad de impartir diversas cátedras y también de dirigir una empresa en el sector privado. La diversidad de su experiencia nos ha sido de mucha utilidad para englobar varios aspectos sobre los diferentes tipos de funciones que ejerce un internacionalista para poder confirmar la comprobación de nuestras hipótesis que se dan a lo largo de la tesis.

- El uso de herramientas analíticas (teoría de juegos, toma de decisiones, teoría de la negociación, etc...) puede mejorar el proceso de negociación del internacionalista.

---

<sup>182</sup> Gadamer, Hans Georg; *Verdad y método*, ed. Sigüeme, Salamanca, 1977; pág. 378.

<sup>183</sup> CV-Abel Escartín Molina – Cuenta con estudios de Licenciatura en R. I. en la UNAM con mención honorífica, Maestría en R. I. en la UNAM, Maestría en Estudios Diplomáticos en el Instituto Matías Romero. Ha ocupado diferentes puestos en diversas áreas como: Asistente en la Coordinación del Depto. de Sociología en la ENEP Acatlán de la UNAM, Asistente en la Asesoría del Director General para América del Norte, la SRE, Empleado Administrativo en el ISSTE, Gerente Comercial de la Compañía "Suministros y Materiales Industriales". Analista del Depto. de Política Interna de E.U.A., Dirección General para A. del N., SRE, Investigador en el "Grupo Consultor Interdisciplinario, S.C.", Jefe del Depto. de Relaciones Bilaterales México-Canadá, Dirección General para A. del N., SRE, Jefe del Depto. de Asuntos Políticos y Bilaterales con Canadá, Dirección General para A. del N., SRE, Subdirector para Canadá, Dirección General para A. del N., SRE, Agregado Diplomático Provisional del Servicio Exterior Mexicano adscrito al Instituto Matías Romero. Y actualmente es Jefe de la Sección Consular de la Embajada de México ante el Reino de Bélgica y el Gran Ducado de Luxemburgo. Tiene también años de experiencia como docente en la UNAM tanto en la ENEP Acatlán como en la FCP y S, impartiendo asignaturas como: Asesoría de Metodología en el Programa de Titulación por Tesina de la División de Educación Continua y Vinculación, Derecho Económico Internacional, Derecho Internacional Público, Seminario de Política Exterior de México. Se han publicado materiales suyos como: Escartín Molina, Abel, "Joint Mexico-Canada Ministerial Committee", *Voices of Mexico*, número 44 (julio-septiembre 1998), Centro de Investigaciones sobre A. del N., UNAM, México, 1998. Y Escartín Molina, Abel, "Team Canada in Mexico", *Voices of Mexico*, # 43 (abril-junio 1998), Centro de Investigaciones sobre A. del N., UNAM, México, 1998. Ha participado en diversos seminarios y cursos por parte del Instituto Matías Romero, como: "La protección consular en los Estados Unidos y la labor de la S.R.E.", "La promoción y las negociaciones comerciales como herramientas de la política exterior", "Naciones Unidas: II Década para el Desarme", "México en la Cuenca del Pacífico".

<sup>184</sup> Ha participado en negociaciones como: La huelga de la UNAM en 1987 como líder de primer semestre del consejo estudiantil, en negociaciones dentro del CCH, en los inicios de las negociaciones del TLC en cancillería, algunas negociaciones de acuerdos con Canadá, como parte mexicana en un acuerdo de cooperación con Canadá para el uso de la energía nuclear, en múltiples negociaciones con el gobierno de Bélgica, en negociaciones administrativas y presupuestarias, con superiores igual que con subordinados, con instituciones nacionales e internacionales, con diversas personas en todo tipo de situaciones.

Su experiencia con la aplicación de herramientas de carácter analítico, está caracterizada por:

"Las herramientas matemáticas, analíticas como Estadística o el Cálculo de Probabilidad dan cierta ventaja en la negociación. En el Campus Acallán existe un programa piloto donde se incluyen las matemáticas, empezábamos con elementos de matemáticas, con estadística, después con probabilidad y con teoría de juegos y simulación.

La teoría de juegos y la simulación son finalmente herramientas para un negociador porque el negociador puede generar escenarios matemáticos, asignándoles valores, por ejemplo mediante el uso de matrices. También los modelos matemáticos te pueden ayudar, en el caso de un economista, le es imprescindible hacer análisis matemáticos para prever escenarios: de como avanzará a la economía, de qué es lo que se tiene que hacer para disminuir el déficit presupuestal, el déficit en balanza comercial, las cuentas públicas, etc..."

Así como, hace énfasis en la formación analítica del negociador, y en concreto en el planteamiento de escenarios:

"Algunas cosas que son necesarias aprender: el sentido de la oportunidad en una negociación, técnicas de negociación, escenarios, creación de escenarios - positivos, negativos, intermedios- desenlaces de esos escenarios, etc..."

Esto también es aplicable a la preparación de las negociaciones:

"Una manera de prepararte es, dependiendo del tema, buscar la información, acerca de ese tema y que instrumentos similares existen. Hay mucho trabajo de preparación previo para llegar a una negociación, no puedes llegar sin elementos, con las manos vacías, ya que de entrada, tienes una desventaja frente a tu contraparte."

- La aplicación de las Relaciones Internacionales en su carácter de ciencia multidisciplinaria es más eficaz si se conoce a fondo el proceso de negociación, siempre que se aplique teoría, análisis y práctica de manera conjunta.

Para ello, el entrevistado se decanta de la siguiente manera:

"Es importante tener en la formación elementos de juicio y de criterio para poder negociar."

Extendiéndose en su respuesta hacia la necesidad y obligatoriedad de una materia sobre negociaciones internacionales:

"Sin lugar a dudas el enfoque teórico complementa al práctico. Porque aprendes a saber el por qué, tal vez haces ciertas cosas por intuición, pero esa es la gran diferencia: entre lo intuitivo y lo cognoscitivo. No es lo mismo saber desde antes que es lo que viene, a aprender sobre la marcha; no es lo mismo que puedas negociar teniendo ya una fuerza, un sustento teórico y un sustento práctico incluso, que viene de antes.

Es necesario saber cual es el procedimiento de una negociación, si es un tratado, un acuerdo interinstitucional, un acuerdo privado, un acuerdo entre Estados libres y soberanos, un acuerdo entre municipios o regiones. Que figura del derecho aplica: del derecho institucional, interno o internacional, público o privado, que modificaciones hay que hacer, etc...

Sería muy bueno tenerlo como teoría, porque tienes más elementos para hacerlo bien cuando te toque hacerlo. De otro modo actúas a ciegas o aprendiendo de los otros, de los que saben, que puede ser mucho mejor incluso, pero no deja de ser valioso un curso de este tipo a nivel licenciatura, sobre todo después de materias como organizaciones internacionales, derecho internacional público, derecho internacional privado.

No hay limitaciones a ningún tipo de internacionalista, a pesar de que se puede ir hacia la diplomacia, hacia la cuestión de comercio internacional, o hacia la academia. No excluiría una materia de negociación en ninguno de los ámbitos, porque en cualquiera es necesaria, incluso la UNAM negocia acuerdos, finalmente es necesario tener a alguien que resulte ser un excelente negociador."

- El respaldo científico y cultural que tiene el internacionalista permite generar un proceso de negociación más efectivo en el alcance de sus objetivos.

La formación pluridisciplinar del internacionalista se hace patente con expresiones como:

"Relaciones Internacionales es un poco de todo, no se es experto en nada pero se sabe un poco de todo y finalmente es una de las carreras que te permiten enfocarte a muchas cosas: desde diplomacia, hasta la academia y pasando por iniciativa privada en cuestión de exportaciones e importaciones."

Y en relación expresa a la negociación, sobre la base anterior:

"Un internacionalista tiene cierta ventaja sobre otras profesiones para una negociación, sino sobre todas, sí sobre una gran mayoría."

"Evidentemente, para un internacionalista será más fácil entender [que para otra persona] que esta pasando en una mesa de negociaciones."

- El internacionalista puede minimizar desigualdades y maximizar beneficios para quien represente, como resultados de un proceso de negociación, e incluso generar cierto grado de cooperación mutua, tomando en cuenta el contexto internacional. De esta manera el internacionalista puede mejorar las condiciones o circunstancias de con quien trabaja en su proyección y desarrollo global y las suyas propias como profesionista.

El encuestado plantea un punto de vista propio, basado en su experiencia, sobre la clasificación de las negociaciones en función de su aplicación:

"La negociación es una herramienta que se va a usar constantemente. Incluso la negociación se utiliza en el trabajo o con tus superiores, la utilizas con tu gente. Podemos dividir la negociación en tres ámbitos: Primero, en el ámbito administrativo, por ejemplo, negociar presupuestos. Segundo, una negociación en cuanto a lo cotidiano: las negociaciones constantes. Tercero, una negociación internacional [de alto nivel]"

Y concretamente sobre su ocupación actual:

"El área consular es una de las castigadas en el ámbito de la política exterior: hay miles de cosas que negociar, pero hay poco personal y poco presupuesto."

El Maestro Escartín sugiere prestar atención a ciertos aspectos fundamentales para la negociación tales como: los elementos jurídicos y figuras del derecho, determinantes para los acuerdos, en la formación práctica y teórica y también a los medios de presión individual y socialmente como podrían ser los medios de comunicación. El entrevistado también complementó nuestra visión sobre la negociación, así como reafirmó las hipótesis de la presente tesis, en aspectos como el perfil del negociador y el equipo negociador:

"Hay que ser muy cuidadoso cuando se elige el perfil de un negociador dependiendo de cual sea el objetivo de las negociaciones."

Sobre la importancia y la elección del equipo de negociación:

"Una vez elegido el negociador y considerando que es lo que se quiere negociar, hay que proporcionarle un equipo. Teniendo en cuenta que tal vez algún miembro de este equipo tenga que sustituir al negociador en algún momento, y por tanto tenga que seguir la misma escuela del propio negociador."

"En una negociación difícil no se selecciona [como negociador] a una persona que esté con una sonrisa a flor de piel, sino a una persona inexpresiva quizás duro, quizás un abogado, por ejemplo. En una negociación de carácter económico, un administrador es el más adecuado.

Hay que saber antes de llegar a una mesa de negociaciones quién es la autoridad de la contraparte con la que negociar. Si es un señor de edad, no vas a elegir a un joven de treinta, sino a un consejero o a un ministro, a una persona mayor. Sin embargo, si el joven de treinta es bueno, si su perfil es el deseado y si hay la certeza de que el resultado que va a obtener es bueno, entonces podrá ser seleccionado. Todo depende de la personalidad de la contraparte.

Hay que analizar todo esto en su conjunto, quizás el joven esté ahí [en la negociación] como de segundo y sea realmente el negociador principal, pero tiene el sustento de una persona que dé una imagen más formal."

Al respecto de los aspectos culturales, su experiencia verifica nuestra visión de la necesidad de un acercamiento a los valores culturales de los otros participantes:

"Llegar a acuerdos con Bélgica es complicado porque partimos de que no nos conocen, partimos de un desconocimiento bastante profundo, y una ignorancia mutua. Te presentas con una carpeta de información digerida: la de cancillería, buscas quienes van a ser tus contactos, visitas la embajada del país en tu propio país para presentarte con ellos, para quizás tomar el primer contacto y te den ellos mismos información sobre Bélgica, es decir que te den su visión [de las relaciones entre los dos países]. [...] Viendo un poco de todo, la cultura, la idiosincrasia, la personalidad, la historia, leer un poco sobre el país al que vas. Llegas y primero tienes que pasar por el proceso de adaptación que también es complicado."

## 6 CONCLUSIONES

**"La ley de la evolución no es repetición sino producción: un movimiento hacia lo indeterminado. La posibilidad de mejorar o empeorar es la palanca del progreso."**<sup>185</sup>

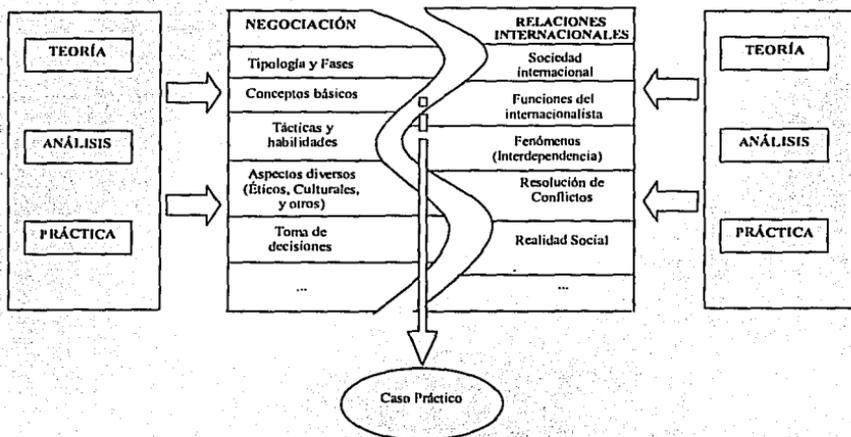
**Polibio de Arcadia**

Las líneas de reflexión formuladas en este trabajo son muy amplias, por lo que podríamos seguir indefinidamente con la investigación de cada uno de los apartados estudiados sobre el tema. Sin embargo, creemos que lo que hemos planteado aquí resulta útil para comprobar nuestras hipótesis. Así, esperamos que el presente análisis proporcione una guía o un marco para un modelo más completo sobre la negociación aplicada en las relaciones internacionales por el profesional de nuestra disciplina. Entonces, la teoría de las Relaciones Internacionales será útil al proceso de negociación tanto como la negociación representará un alto grado de utilidad en la aplicación de las Relaciones Internacionales.

Al complementarse integralmente le proporcionarán al internacionalista elementos mutuamente valiosos que generen un balance entre teoría, análisis y práctica que sirva para optimizar sus funciones. En conclusión es necesario remarcar la importancia de aplicar todo conocimiento que hemos analizado en el desarrollo de la tesis, paralela y balanceadamente sobre las dos áreas (relaciones internacionales y negociación). Lo cual, se plantea en el siguiente diagrama:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>185</sup> Polibio de Arcadia, *ibidem*; pág. 33.



**Diagrama 9: Aplicación Práctica y Enfoque Teórico**

En nuestra actual sociedad internacional, existen graves problemas, aunque los principales sigan siendo la falta de paz, las desigualdades e injusticias de orden económico, social, y cultural. A pesar de vivir en un mundo interdependiente no existe un marco social y político digno y respetuoso de los derechos humanos ni de cooperación. Es nuestra tarea no ignorar las crecientes amenazas mundiales y buscar medios de entendimiento entre los pueblos y entre los individuos. Generar conciencia colectiva y cooperación global: recuperar los valores universales que le dan fundamentos al ser humano. Un individuo puede generar la guerra, de la misma manera, un individuo no puede cambiar el mundo pero un millón de ellos sí, siempre que tengan conciencia de que las armas y la injusticia no son un medio para la solución de conflictos.

Es uno de los fines de nuestra disciplina el estudiar a la sociedad internacional pero también establecer los principios y las condiciones que permitan su evolución, así como los medios para lograrlo. Creemos que todos los elementos anteriores se encuentran ya en nuestra formación, y tenemos la convicción de que el proceso de negociación puede

ser el complemento y el medio para alcanzar dichos fines. Las herramientas analíticas como complemento y las teorías como base, tienen como objetivo la utilidad práctica dentro del marco de la negociación como una función integral del internacionalista que es aplicada en un contexto con cierto grado de interdependencia pero desigual.

Durante la presente tesis hemos citado a las herramientas analíticas en múltiples ocasiones, pero siempre con el mismo espíritu: tomar conciencia de la importancia de las reflexiones en profundidad sobre los problemas. Las herramientas que aquí hemos propuesto son solo un pequeño conjunto, pero que nos sirven para dotar de más medios al internacionalista para alcanzar sus objetivos. Por otro lado, volvemos a hacer hincapié en que el uso del análisis solo es válido si está complementado con otras técnicas, pero sobre todo si es aplicado de manera sistemática y con un método que lo respalde. La negociación, como función integral del internacionalista, tiene una parte de Arte y otra de Ciencia que deben ir siempre juntas si queremos obtener los resultados más eficientes posibles.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

**Bibliografía Referenciada:** elementos bibliográficos que han sido consultados y referenciados.

**Bibliografía Adicional:** elementos bibliográficos que han sido consultados para la realización de la presente tesis pero no referenciados.

### 7.1 Bibliografía Referenciada

Aron, R.; QU'EST-CE QU'UNE THEORIE DES RELATIONS INTERNATIONALES; Revue Française de Science Politique ; vol. XVII, nº 5, 1967.

Ávila Marcué, Felipe; TÁCTICAS PARA LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL, Editorial Trillas, México, 1998.

Axelrod, R.; THE EVOLUTION OF COOPERATION; Basic Books, 1984.

Bazerman, Max H, Neale, Margaret A.; LA NEGOCIACIÓN RACIONAL EN UN MUNDO IRRACIONAL, Paidós Empresa, Barcelona, 1992.

Bell, David E. y Raiffa, Howard; MARGINAL VALUE AND INTRINSIC RISK AVERSION, Working Paper Series, Cambridge, 1980

Bellenger, Lionel; LA NEGOCIATION, PUF, 5a. ed., París, 1998.

Bendahmane, D. y McDonald, J.(eds.), INTERNATIONAL NEGOTIATIONS. ART AND SCIENCE. Centre for the study of Foreign Affairs. Department of State, U.S., 1984

Brallard, Philippe; Théories des relations internationales; París, 1977.

Calduch Cervera, Rafael; RELACIONES INTERNACIONALES, Madrid, Ed. de las Ciencias Sociales, 1991.



Chang, Shiru y Calle, Ramiro (recopiladores); 101 CUENTOS CLÁSICOS DE LA CHINA, Arca de Sabiduría, EDAF, Marid, 1996.

Cid Capetillo, Ileana; González Olvera, Pedro; LOS SUJETOS DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES; en Relaciones Internacionales, nos. 33-34, UNAM, FCPyS, CRI, México, julio-diciembre 1984.

Clavel, Jean-Daniel; LA NEGOCIACIÓN DIPLOMÁTICA MULTILATERAL, México, Fondo de Cultura Económica, 1994.

Cohen, Herb; TODO ES NEGOCIABLE: CÓMO CONSEGUIR LO QUE SE QUIERE, Barcelona, Editorial Planeta, 1980.

Colosi, Thomas; Berkeley, A. ; Negociación colectiva: el arte de conciliar intereses, México, Ed. Limusa, 1989.

Del Arenal, Celestino; INTRODUCCIÓN A LAS RELACIONES INTERNACIONALES, Ed. Tecnos, Madrid, 1994.

Downs, George W.; Locke, David M.; TACIT BARGAINING, ARM RACES AND ARMS CONTROL, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1990.

Dror, Yehezkel; ENFRENTANDO EL FUTURO; Prólogo, selección y notas por Samuel Schmidt, Fondo de Cultura Económica, México, 1990.

Epstein, Joshua M. y Axtell, Robert; GROWING ARTIFICIAL SOCIETIES : SOCIAL SCIENCE FROM THE BOTTOM UP; Brookings Institution Press, The MIT Press, Washington DC, 1996.

Fisher, Roger y Ury, William; OBTENGA EL SÍ: EL ARTE DE NEGOCIAR SIN CEDER. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOBRE NEGOCIACIÓN DE HARVDARD, México, Compañía Editorial Continental, 1984.



Fisher, R.; Kopelman, E.; Schneider, A. K.; BEYOND MACHIAVELLI. TOOLS FOR COPING WITH CONFLICT; Harvard University Press, Cambridge; 1994.

Flint, Pinkas J.; PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DE LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL, Lima, Asociación Latinoamericana de Capacitación Internacional (ALACCI), 1990.

Frankel, Joseph; Contemporary International Theory and Behaviour of States; Oxford University Press, Oxford, 1973.

Freymond, Jean F.; RENCONTRES DE CULTURES ET RELATIONS INTERNATIONALES; Relations Internationales, vol. 24, 1980.

Gadamer, Hans Georg; VERDAD Y MÉTODO, ed. Sígueme, Salamanca, 1977.

Gonidec, Pierre F.; RELATIONS INTERNATIONALES; Editorial Montchrtestien, s.d., 1974.

Gutiérrez Pantoja, Gabriel; TEORIA DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES, México, Oxford University Press – Harla, 1997.

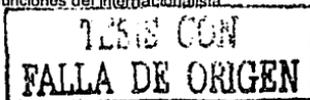
Karras, Chester L.; THE NEGOTIATING GAME; Harper Collins Publishers, EUA, 1992.

Kaplan, Morton A.; System and Process in International Politics; Nueva York, 1957.

Keohane, Robert O. y Nye, Joseph S.; POWER AND INTERDEPENDENCE: WORLD POLITICS IN TRANSITION, Little Brown and Company, 1997.

Snidal, Duncan; THE GAME THEORY OF INTERNATIONAL POLITICS: World Politics, vol. 38, 1985.

Hollis, Martín y Smith, Steve; EXPLAINING AND UNDERSTANDING INTERNATIONAL RELATIONS, Oxford, Clarendon Press, 1990.



Intriligator, Michael D. y Luterbacher, Urs; COOPERATIVE MODELS IN INTERNATIONAL RELATIONS RESEARCH, Boston, Kluwer Academic Press, 1994.

Intriligator, Michael D. ; RESEARCH ON CONFLICT THEORY, ANALYTIC APPROACHES AND AREAS OF APPLICATION, Journal of Conflict Resolution, vol. 26, 1982.

Launay, Roger; LA NÉGOTIATION, Éditions ESF, Paris, 1982.

Launay, R; LA NEGOCIATION, APPROCHE PSYCHOSOCIOLOGIQUE; Co-ed. EME/Librairies Techniques, ESF, Paris, 1980.

Lewicki, Roy; Litterer, Joseph; Saunders, David; Minton, John (compiladores); NEGOTIATION: READING, EXERCISES AND CASES; 2a. ed. Irwin, 1993.

Maquavelo, Nicolás; EL PRÍNCIPE, Editorial Época, 1960.

Maubert, Jean-François ; NEGOCIAR: LAS CLAVES PARA TRIUNFAR; Alfaomega, México, 1998.

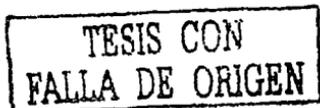
Merle, Marcel; LE ROLE DU FACTEUR CULTUREL DANS LES RELATIONS INTERNATIONALES; en Forces et enjeux dans les relations internationales, Dalloz, Paris, 1974.

Milza, Pierre; CULTURE ET RELATIONS INTERNATIONALES, Relations Internationales, vol. 24, 1980.

Nash, John F.; THE BARGAINING PROBLEM, Econometría, 18, pp. 155-162, 1950.

Nicolson, Harold; LA DIPLOMACIA; 2ª ed, Fondo de Cultura Económica, México, 1975.

Nierenberg, Gerard I.; L'ART DE PERSUADER ET DE BIEN NEGOCIER, Tchou, Paris, 1970.



- Medina, M.; LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES; Ed. Alianza; Madrid, 1976.
- Osborne, Martin J. y Rubinstein, Ariel; A COURSE IN GAME THEORY, MIT Press, Cambridge, 1994.
- Ortega y Gasset, José; LA REBELION DE LAS MASAS, 2a. Ed., Espasa-Calpe, Buenos Aires, 1938.
- Plantey, Alan ; LA NÉGOCIATION INTERNATIONALE, PRINCIPES ET MÉTODES, CNRS, Paris, 1984.
- Poliblo de Arcadia, EL PUEBLO QUE NO QUERÍA CRECER, Oceano de México, S. A. de C.V, 1996.
- Raiffa, Howard; EL ARTE Y LA CIENCIA DE LA NEGOCIACIÓN, Fondo de Cultura Económica, México, 1991.
- J.N. Rosenau (ed.), International Politics and Foreign Policy. A Reader in Research and Theory, The Free Press, Nueva York, 1961.
- Ruiz Sánchez, Lucia Irene; Fundamentos teóricos de las negociaciones internacionales, México, 1990.
- Sánchez Vázquez, Adolfo; ÉTICA, Grijalbo, 1969.
- Schelling, T.C.; THE STRATEGY OF CONFLICT, Harvard University Press, Cambridge, 1960.
- Schelling, Thomas C. ; ARMS AND INFLUENCE, New Haven CT, Yale university press, 1966.

Schelling, Thomas C.; DYNAMIC MODELS OF SEGREGATION; Journal of Mathematical Sociology, núm. 1, 1971.

Shubik, Martin; The Dollar Auction Game: A Paradox in Non-Cooperative behaviour and Escalation, Journal of Conflict Resolution, No. 15 (Marzo), 1971.

Sun Tzu; THE ART OF WAR; Trad. Lionel Giles, Exploring Ancient World Cultures, Readings from Ancient China, Eransville; <http://eawc.eransville.edu/anthology/artwar.htm>

The United States Institute of Peace (ed.); NEGOTIATION TRAINING FOR FOREIGN AFFAIRS PROFESSIONALS: A SURVEY; Washington, DC, Marzo 1997.

Von Clausewitz, C.; DE LA GUERRE; Ed. de Minuit, Paris, 1955.

Von Neumann, John y Morgenstern, Oskar; THE THEORY OF GAMES AND ECONOMIC BEHAVIOUR, Princeton University Press, 1944.

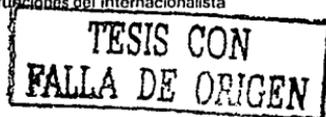
Zartman, Ira William; THE NEGOTIATION PROCESS, Beverly Hills/CA, Sage Publications, 1978.

Zartman, William; The political analysis of negotiation: How who gets what and when, World Politics, Vol. 26, No. 3, 1974.

## 7.2 Bibliografía adicional

Blanco Mendoza, Herminio; LAS NEGOCIACIONES COMERCIALES DE MÉXICO CON EL MUNDO, México, Fondo de Cultura Económica, 1994.

Bretton, Philippe; INITIATION À LA TECHNIQUE DES NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES, en NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES, Instituto de Altos Estudios Internacionales de París, Pedone Ed., 1984.



Castañeda, Jorge; MEXICO Y EL ORDEN INTERNACIONAL, México, El Colegio de México, 1981.

Dixit, A. y Nalebuff, B.; THINKING STRATEGICALLY, Norton, 1991.

Dougherty, James E. y Pfaltzgraff, Robert L.; CONTENDING THEORIES OF INTERNATIONAL RELATIONS: A COMPREHENSIVE SURVEY, 5a. Ed., Addison Wesley Longman, 2001.

Driessen, T.; COOPERATIVE GAME, SOLUTIONS AND APPLICATIONS, Dordrecht, Kluwer, 1988.

Eco, Umberto; COMO HACER UNA TESIS, TECNICAS PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN, ESTUDIO Y ESCRITURA, México, Ed. Gedisa, 1985.

Fisher, Roger; INTERNATIONAL MEDIATION: A WORKING GUIDE, Nueva York, International Peace Academy, 1978.

Frieden, Jeffrey A. y Lake, David A.; INTERNATIONAL POLITICAL ECONOMY, 2a. Ed., Nueva York, St. Martin's Press, 1991.

Gómez, Joas ; LA REDACCION DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION ACADEMICA, México, Spania, 1998.

Grosse, Robert y Kujawa, Duane; INTERNATIONAL BUSINESS: THEORY AND MANAGERIAL APPLICATIONS, 3a. Ed., Irwin, 1995.

Hendon, Donald W. y Hendon, Rebecca A.; COMO NEGOCIAR EN CUALQUIER PARTE DEL MUNDO, México, Colección La Microempresa, Serie Calidad Total, Editorial Limusa, 1999.

Kennedy, Paul; AUGE Y CAIDA DE LAS GRANDES POTENCIAS, 4a. Ed., Barcelona, Plaza y Janes, 1998.

Keohane, Robert O.; DESPUES DE LA HEGEMONIA. COOPERACION Y DISCORDIA EN LA POLITICA ECONOMICA MUNDIAL, Buenos Aires, CEL, 1988.

Himes, J. S.; CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT, Athens Ga., 1982.

Izguera Aranda, José; EL MÉTODO DEL MÉTODO, Ed. UNAM, 1990.

Lake, David A. y Powell, Robert (editores); STRATEGIC CHOICE AND INTERNATIONAL RELATIONS, Princetown University Press, 1999.

Lall, Arthur Samuel; MODERN INTERNATIONAL NEGOTIATION, Nueva York, Columbia University Press, 1966.

Lall, Arthur Samuel; MULTILATERAL NEGOTIATION AND MEDIATION, INSTRUMENTS AND METHODS, Nueva York, Pergamon Press, 1985.

Luce, D. y Raiffa, Howard; GAMES AND DECISIONS, John Wiley, 1957.

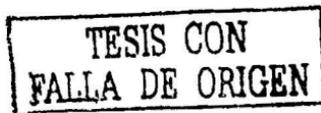
Mautner-Markhof, Frances; PROCESSES OF INTERNATION NEGOTIATIONS, Boulder, Westview Press, 1989.

McMillan, John; GAMES, STRATEGIES, AND MANAGERS, Oxford University Press, 1996.

Morgan, P. ; DETERRENCE: A CONCEPTUAL ANALYSIS, Beverly Hills, 1977.

NORTH AMERICAN FREE TRADE AGREEMENT, U.S. Government Printing Office, 1993.

Pereznielo Castro, Leonel ; DERECHO INTERNACIONAL PRIVADO, 3a. Ed., México, Harla-Harper & Row Latinoamericana, 1984.



Roche, Jean-Jacques ; THEORIE DES RELATIONS INTERNATIONALES, Paris, 4a. Ed., Montchrestien, 2001.

Rubin J.Z. y Brown, B.R.; THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF BARGAINING AND NEGOTIATION, Nueva York, Academic Press, 1975.

Schelling, T.C.; AN ESSAY ON BARGAINING, American Economic Review, 1956.

Walton, Richard E.; MANAGING CONFLICT, 2a. Ed., Addison Wesley, 1987.

Zartman, Ira William; THE POLITICAL ANALYSIS OF NEGOTIATIONS, World Politics, 1974.

## Anexo A: TÁCTICAS Y MANIOBRAS<sup>186</sup>

### Tácticas

Las tácticas son acciones ligadas entre sí, y que están de acuerdo con las estrategias establecidas que se usan en forma constante y planeada; mientras son actitudes o acciones independientes unas de otras, y que se usan para obtener ciertos resultados o resolver situaciones específicas en el curso de la negociación.

Entre las tácticas más útiles están las siguientes:

*Socavamiento de confianza.* Utilizar preguntas de tipo de: "¿Por qué es tan malo tu producto?"; "¿Qué ha pasado últimamente con su control de calidad?"

*Hombre bueno-hombre malo.* Consiste en hacer que uno de los dos miembros del equipo negociador se comporte en forma muy temperamental e irrazonable, mientras que el otro adopte el papel de conciliador. (Cuidado con hacerlo demasiado obvio.)

*Somos los mejores.* Actuar como si no se entendiera cómo es que alguien se puede atrever a cuestionar sus juicios, integridad o calidad.

*Admisión de culpa.* Admitir nuestros propios errores.

*Enfoque inocente.* Fingir ignorancia para evitar hacer aclaraciones en situaciones difíciles.

*Invocar a la competencia.* Citar la posibilidad de acudir a la competencia. Para contrarrestar esto se recomienda sugerir que si la otra parte hace eso y se meten en problemas, la otra parte estará en disposición de ayudarlos. Esto tiene una implicación psicológica importante y mantiene las puertas abiertas.

*"Ir de pesca".* Es una táctica obligatoria en las fases preliminares de cualquier negociación. Permite obtener información sobre necesidades, intereses y objetivos del oponente.

*Desastre.* Advertir sobre las terribles consecuencias que tendría el hecho de no aceptar su recomendación. Esta táctica es usada para asustar y presionar a la aceptación de determinada oferta.

*"Es práctica normal".* Con esta táctica se convence al oponente de que una determinada condición debe ser aceptada debido que todo mundo lo hace.

---

<sup>186</sup> Ávila Marcué, Felipe; *ibidem*; pág. 210-211.

## Maniobras

*Establecimiento de agendas.* Representan el primer paso por el cual las expectativas, actitudes y valores del oponente pueden ser detectados. Una agenda bien pensada puede forzar una decisión sobre los asuntos por negociar y sus prioridades.

*Poner al oponente en posición defensiva.* Lograr que la otra parte sienta la necesidad de justificar y explicar su posición y sus objetivos.

*Confundir y desorientar.* Se logra emitiendo juicios y adquiriendo un comportamiento totalmente fuera de contexto. Esta maniobra es particularmente útil con persona de poca paciencia o muy irritables.

*Aparecer cooperativo sin hacer ningún compromiso.* Se logra al esquivar toda posibilidad de adquirir compromisos y se limita a mostrar empatía y entendimiento. La mejor forma de contrarrestarla es rehusarse a seguir tratando con esta persona.

*Manejar la idea de que el acuerdo está muy cerca.* El oponente se muestra muy entusiasmado con las ventajas mutuas que lograrán pero siempre pide una pequeña concesión adicional para aceptar el convenio.

*Uso del tiempo.* Los eventos que gobiernan el tiempo pueden ser reales o imaginarios y en ambos casos pueden cumplir con su función siempre y cuando sean creíbles.

*Necesidad de comprobación.* Se duda de la veracidad del oponente al establecer la necesidad de credibilidad y seguridad.

*Asociación.* Se trata de encontrar aliados en la parte contraria lo que facilitará la función competitiva.

*Falta de autoridad.* Se alega no tener la autoridad para tomar una decisión final, como un recurso para retrasar la negociación o para obtener mejores condiciones.

*Oferta final.* Se basa en hacer modificaciones de última hora en las ofertas que toman la forma de "Oferta final" "Reconsideración", etc., las cuales en muchos casos se utilizan como forma para conseguir concesiones adicionales.

Las técnicas que puedan ser consideradas apropiadas al comienzo de la negociación, pueden ser totalmente inadecuadas a medida que ésta progresa. El negociador debe adoptar una actitud flexible y cuestionar sus técnicas y las de otros miembros de su equipo negociador de una manera disciplinada. Es importante considerar que cualquiera de las técnicas por utilizar pueden también ser utilizadas en su contra, por lo que se debe

conocerlas e identificarlas, para estar en condiciones de neutralizarlas a nuestras necesidades."

## **Anexo B: HABILIDADES DEL NEGOCIADOR<sup>187</sup>**

- 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 esto, 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 límite 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 límites;
- 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;
- Mostrarse modesto pero seguro de sí mismo;
- Tener proyección, es decir, saber convencer a los demás de que estén acordes con su propia motivación;
- Tratar de conocer, en los primeros contactos, las reacciones del contrario para no caer en trampas o que le perjudiquen el factor sorpresa.

---

<sup>187</sup> Ruiz Sánchez, Lucía Irene; *ibidem*; pág.101.

## **Anexo C: VEINTIUNA REGLAS PARA NEGOCIADORES POLÍTICOS<sup>188</sup>**

1. Precaución con las negociaciones personales
2. No se debe confiar en corazonada
3. Basar las opciones trágicas sobre consideraciones a largo plazo
4. Trabaja muy de cerca con tu equipo
5. Sé creativo, pero con cierto grado de escepticismo
6. Perseguir el resultado real y no las formulaciones legales
7. Considérense en forma explícita los costos y beneficios de la ambigüedad
8. Considérese el acuerdo solamente como el eslabón de una cadena
9. Estudia con cuidado a los partícipes y actúa en consecuencia
10. Planear la "espontaneidad"
11. Predisposición favorable para intercambiar símbolos a fin de alcanzar logros concretos
12. Seleccionar racionalmente las estrategias de negociación
13. Preparar el contexto de la negociación
14. Reconocer y enfrentar las incertidumbres
15. Estar preparado para fracasar
16. Recuérdese la ingeniería humana
17. Basar los acuerdos en intereses reales complementarios
18. Cultivar el apoyo doméstico
19. Invertir en el propio equipo
20. No menospreciar las metodologías formales
21. Aceptar la responsabilidad histórica

---

<sup>188</sup> Dror, Yehezkel; *ibidem*; págs. 206-216.

## **Anexo D: SUGERENCIAS PARA QUE UN MENSAJE SEA PERSUASIVO<sup>189</sup>**

Presentar varias caras de la moneda.

Cuando se presenten los pros y los contras de un asunto, es mejor presentar nuestro punto de vista final.

Recordar que la audiencia recuerda más lo que se dijo al principio y al final que lo dicho a la mitad.

Recordar que la audiencia acuerda más del final que del principio de una presentación, en especial cuando no son expertos en el tema.

Especificar claramente las conclusiones y no dejarlas a decisión de la audiencia.

Repetir el mensaje en diferentes formas para asegurar que se entendió.

Emitir mensajes que primero indiquen una necesidad y después muestren la forma de satisfacerla. Estos mensajes se recordarán con más facilidad.

Recordar que un mensaje que implique una amenaza, será rechazado.

Cuando se tengan dos mensajes, uno positivo y otro negativo, dar primero el mensaje positivo.

Un mensaje que exija un cambio drástico en un punto de vista, normalmente producirá el máximo cambio posible.

Enfatizar las semejanzas en las posiciones relativas más que las diferencias, hará que se acepten los cambios más fácilmente.

Enfatizar la conveniencia de llegar a un acuerdo, facilitará llegar a ese acuerdo.

---

<sup>189</sup> Karras, Chester L. *ibidem*.

## Anexo E: FIGURAS RETÓRICAS PARA EL NEGOCIADOR<sup>190</sup>

La *prolepsis* o *anticipación*, que consiste en la previsión de una objeción refutándola por adelantado ("...a quienes objetaran que..., responderíamos que ....").

La *perífrasis*, que consiste en expresar con un grupo de palabras una noción que podría expresarse con un solo término.[...] "Al mismo tiempo, la revolución científica y técnica ha hecho que numerosos problemas-económicos, alimentarios, energéticos, ecológicos, informativos, demográficos-, que eran para nosotros hasta hace poco tiempo problemas nacionales o regionales, se hayan vuelto problemas globales" (Gorbachov, op.cit.p. 5).[...].

La *anáfora*, cuyo objeto es una transferencia de sentido mediante la sustitución analógica. Se hablará así o de "las raíces del mal", de las fuentes de la congoja", de la "gota de agua que desborda el vaso", de "la chispa que enciende el polvorín", etcétera. [...] Chevardnadze, op.cit. :

La *anáfora*, que consiste en la repetición de términos o locuciones al principio de muchas frases para obtener un efecto de reforzamiento o de simetría.

La *litote*, que consiste en atenuar la expresión del pensamiento para hacer entender lo más diciendo lo menos. Por ejemplo, en lugar de decir que una "sugerencia es excelente", se esilará que "esta idea merece una reflexión".

La *sinonimia* o *metáfora*, que se describe como la repetición de una idea con el auxilio de palabras diferentes.

La *repetición*, que consiste en explicitar un miembro de una frase mediante otro para acentuar su importancia.

El *seudo -discurso indirecto*, que trata de dar la impresión de que se asiste efectivamente al evento relatado.

La *contratación del tiempo*, que establece una conexión temporal muy estrecha entre dos eventos o dos hechos: "si te mueves, te caes". Por la ligazón de la persona, el oyente siente que participa directamente "si su delegación insiste en ese punto, prolongaremos peligrosamente la duración de nuestras negociaciones".

El *apóstrofe* o *la pregunta oratoria*, por la que se invita a la otra parte a participar, reflexionar o entrar en la discusión y por ende a comprometerse, es decir, a asumir un riesgo.

<sup>190</sup> Clavel, Jean-Daniel; *ibidem*; pág. 35-39.

La *preterición*, por la que se llama la atención sobre algo de lo que supuestamente no se quiere hablar.

La *vacilación*, que trata de señalar uno o varios elementos del discurso. Puede tratarse de la reiteración ("esas circunstancias atroces e inhumanas, digo, si se me permite clasificarlas así") o de la corrección ("si nuestros compañeros nos hubiesen rogado o mejor aún, si nos hubiesen dado a entender que...").

La *onomatopeya*, que consiste en emplear una palabra sugerente por imitación fonética de la cosa designada.

La *tapinosis*, que es una especie de "disminución": "hay algunas páginas bellas en este texto, buenas ideas en su proposición".

Los *eslóganes* y otras exageraciones del lenguaje son frecuentes, sobre todo a propósito de las negociaciones que confrontan enfoques ideológicos diferentes. Hasta cierto punto, estas figuras pueden provenir de la lengua ruda, como por ejemplo la expresión "guerra de las galaxias" o "la paz de las estrellas". También se puede recurrir a los lugares comunes y otras fórmulas establecidas.

## Anexo F: FACTORES GENERALES Y PARTICULARES QUE DETERMINAN LA NEGOCIACIÓN<sup>191</sup>

### Factores generales:

- 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) Partes (s)"

### Factores particulares:

- I) El "clima" existente, o sea de las circunstancias específicas que existan en favor o en contra del tópicó 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".

---

<sup>191</sup> Ruiz Sánchez, Lucía Irene; *ibidem*; pág.19 y 21.