

# LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

• Arte y ciencia del proceso negociador •

ABELARDO  
MORENO FERNÁNDEZ



*MinRex*

 **RUTH**  
CASA  
EDITORIAL

Edición: Ana Molina González  
Corrección: Adyz Lien Rivero Hernández  
Diseño de cubierta: Yadira Rodríguez Gómez  
Diagramación: Enrique G. M.

© Abelardo Moreno, 2020  
© Sobre la presente edición:  
Ruth Casa Editorial, 2020

ISBN 978-9962-703-78-5

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio, sin la autorización de Ruth Casa Editorial. Derechos reservados conforme a la ley.

Estimado lector, le estaremos muy agradecidos si nos hace llegar su opinión, por escrito, acerca de este libro y de nuestras ediciones.

RUTH CASA EDITORIAL

Calle 38 y ave. Cuba, Edif. Los Cristales, oficina no. 6 Apartado 2235, zona 9A, Panamá

[www.ruthcasaeditorial.org](http://www.ruthcasaeditorial.org)  
[www.ruthtienda.com](http://www.ruthtienda.com)

# ÍNDICE

A PROPÓSITO DE ESTE LIBRO	IX
PREFACIO	1
I. LAS DEFINICIONES	8
II. LA NEGOCIACIÓN	15
El marco conceptual	17
La necesidad, los intereses y la interdependencia	20
El “poder”	22
La comunicación y las percepciones	23
Los ambientes	23
Las señales	26
La propuesta	26
El paquete de negociación	26
El cierre	27
El acuerdo	27
El encuadre	28
Los principios	28
La habilidad negociadora	29
Los mínimos aceptables	29
La correlación de fuerzas	30
El timing	<b>30</b>
Medidas de fomento de la confianza	30
El análisis de costo-beneficio	31
La modestia	31
El estudio de la negociación	31
Factores que inciden en una negociación	32
Negociación externa e interna	34
La naturaleza de la negociación en el contexto actual	35

III. EL "PODER" EN LA NEGOCIACIÓN	40
Las diversas fuentes de poder	43
Tipos de "poder" y su proyección	46
Habilidades para alcanzar el "poder"	47
Formas de alcanzar el "poder"	47
Formas para disminuir el "poder" del adversario	49
Poder vs. poderío	50
IV. ESTILOS Y TIPOS DE NEGOCIACIÓN	52
¿Qué son los estilos y tipos de negociación?	52
Tipos y estilos principales de negociación	53
Negociación cooperativa	54
Negociación competitiva	59
Diferencias entre negociación cooperativa, competitiva y método Harvard	62
Negociaciones acomodativa, evitativa y situacional	63
Otras formas de clasificar las negociaciones	65
V. FASES DE LA NEGOCIACIÓN	72
Etapas tradicionales	72
Preparación	72
Desarrollo	73
Cierre	81
Otras tesis sobre las fases de una negociación	83
VI. LAS DIMENSIONES CULTURALES Y COMUNICACIONALES EN LA NEGOCIACIÓN	88
El mensaje y el emisor	90
Las preguntas	93
Las diferencias culturales	94
Tipos de comunicación y su vínculo con el ámbito cultural	98
Quién debe adaptarse a quién en una negociación intercultural	100
El uso del tiempo	100
Relación personal vs. relación profesional	101
Estatus social y profesional y manera de trasladar los argumentos	102
Concesiones y acuerdos	102
Comparación entre negociadores de diversas procedencias	103
Formas de minimizar el impacto cultural en una negociación	108
Principales modelos teóricos sobre cultura y negociación	109
Individualismo vs. colectivismo	111
Masculinidad vs. femineidad	111
Evasión de incertidumbre	112
La gestualidad	113
La mirada	118

La expresión facial	119
Los gestos	120
La postura	120
VII. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA NEGOCIACIÓN	123
El valor de la planificación estratégica	123
Las directivas de negociación	124
El equipo negociador	129
La definición de MAPAN	132
Conocer al adversario	134
Otros elementos de peso en la planificación estratégica	137
VIII. EL NEGOCIADOR	142
Características del negociador	143
IX. TIPOS DE NEGOCIADORES	166
Tipos fundamentales de negociadores	167
Otra tipología de negociadores	170
Otras variantes basadas en los perfiles del negociador	173
El perfil exigente	173
El perfil tanteador	175
El perfil dependiente	175
El perfil del rebelde	176
El perfil del generador	176
Otros tipos de negociadores según el nivel de relaciones con la contraparte	177
X. ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN	179
Principales estrategias de negociación y las tácticas apropiadas para cada una	181
La negociación ganar-ganar	181
La negociación ganar-perder	183
Mejores tácticas en todos los tipos de negociación	185
Tácticas del adversario y cómo contrarrestarlas	197
Respuestas a tácticas que emplee el adversario	198
Otros elementos tácticos de importancia	205
XI. LOS MODELOS TEÓRICOS DE NEGOCIACIÓN	207
Los enfoques de Zartman	208
XII. LA NEGOCIACIÓN MULTILATERAL	215
XIII. VALORACIÓN CRÍTICA DE ASPECTOS SELECCIONADOS DE LA CARTA DE LAS NACIONES UNIDAS	230
El articulado de la Carta de las Naciones Unidas	230
La Resolución 2625 (XXV) de la Asamblea General de la ONU	250

XIV. EL REGLAMENTO DE LA ASAMBLEA GENERAL DE LA ONU	256
XV. EL REGLAMENTO "PROVISIONAL" DEL CONSEJO DE SEGURIDAD	275
XVI. ELEMENTOS TÁCTICOS DE IMPORTANCIA EN UNA NEGOCIACIÓN MULTILATERAL	280
Las resoluciones	280
Las enmiendas	288
Algunas técnicas imprescindibles	290
Las candidaturas	293
Las presidencias y la facilitación	296
Los órganos de tratados	308
XVII. TERMINOLOGÍA	311
BIBLIOGRAFÍA	339
Fuentes de internet	352

## A PROPÓSITO DE ESTE LIBRO

**E**l Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Cuba y Ruth Casa Editorial inician la cooperación editorial acordada con un libro del prestigioso diplomático y negociador cubano Abelardo Moreno Fernández, quien fue viceministro de Relaciones Exteriores de Cuba desde agosto del año 2000 hasta enero de 2019 y quien, además, ha participado en centenares de reuniones internacionales en su larga carrera, de más de cincuenta años, en la diplomacia y en decenas de negociaciones complejas sobre los más diversos tópicos, tanto de carácter internacional como regional.

La obra que ahora presentamos es una necesidad. Una confirmación de esto es que la negociación se haya convertido a lo largo de los años en la principal forma de relacionarse entre los más diversos —y a veces disímiles— actores de las relaciones internacionales. Por tanto, la existencia de negociadores bien entrenados, sobre todo en los países con una política exterior activa y global, es un requerimiento indispensable. Así, el presente texto persigue el objetivo de contribuir a la formación de negociadores desde un punto de vista práctico, dándoles las herramientas necesarias para su mejor desempeño; también aspira a retroalimentar a muchos que, aunque sean negociadores de larga data, pueden hallar consejos y sugerencias útiles para ser más efectivos.

Desde la década de 1960, bajo la dirección de Raúl Roa García, el “Canciller de la Dignidad”, Abelardo Moreno hizo gala de su vocación negociadora en defensa de los principios que animan

a la Revolución Cubana. Esto se puso de manifiesto no solo con su participación activa en asambleas generales de las Naciones Unidas y en las negociaciones que en ese período se efectuaban en Ginebra, Suiza, en materias tan diversas como los derechos humanos, el comercio y el desarme, sino también con su destacado papel en las negociaciones que condujeron a la creación de las primeras organizaciones internacionales genuinamente latinoamericanas, como la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE) y el Sistema Económico latinoamericano (SELA), y algunas de carácter mundial, como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI).

En ese período fue muy fructífera su presencia en las negociaciones que tenían lugar en el marco de la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL), mediante las que contribuyó a que dicho órgano de las Naciones Unidas asumiera un papel político más definido en defensa de las posiciones del Sur, hasta el punto de que, incluso en esa época tan temprana, el entonces secretario ejecutivo de la CEPAL lo calificara como “el negociador más peligroso que había encontrado hasta ese momento”.

Desde principios de la década de 1970 se especializó en los asuntos relativos al Movimiento de Países No Alineados (MNOAL), en cuyas conferencias cumbres y reuniones ministeriales participó de forma sistemática desde 1973. Tuvo así la oportunidad apoyar al Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, primero, al general de Ejército Raúl Castro Ruz, más adelante, y al presidente Miguel Díaz-Canel más recientemente.

En el Movimiento, presidió durante años las comisiones políticas de cumbres y ministeriales, en cuyo contexto creó metodologías de negociación que todavía se emplean no solo en el MNOAL, sino también en otras instancias internacionales.

Uno de los momentos cimeros de su carrera como negociador fue, precisamente, en la XIV Cumbre de los Países No Alineados, efectuada en La Habana en 2006, en la que asumió la función de presidente de la reunión de altos funcionarios de dicho evento. Aún se recuerda su contribución, mediante el empleo de complejos mecanismos de negociación, a la solución del conflicto creado alrededor del tema del Sahara Occidental, que amenazaba con



poner en riesgo la cumbre y, por derivación, la presidencia del Movimiento que Cuba ostentaría de 2006 a 2009.

En dicha reunión también tuvo a su cargo presidir el grupo de negociación acerca de la “Declaración sobre los propósitos y principios del Movimiento de Países No Alineados en la coyuntura internacional actual”, que modernizaba al MNOAL y contribuía a que mantuviera su carácter antimperialista, anticolonialista y antineocolonialista, a pesar de los bruscos cambios que habían tenido lugar en las relaciones internacionales y del unipolarismo creciente.

Como representante de Cuba ante las Naciones Unidas, Abelardo Moreno continuó prestigiando al país, y durante la membresía cubana del Consejo de Seguridad, en 1990 y 1991, se convirtió en referente imprescindible para la atención a dicho órgano, en el que, junto a nosotros, participó en innumerables negociaciones en momentos muy complejos, signados por la crisis del Golfo y la primera guerra del Golfo, y por los intentos de alcanzar la paz en Centroamérica y de reivindicar los legítimos derechos del pueblo palestino.

Fue el artífice, en la década de 1980, de que la Asamblea General de la ONU aprobara su primera resolución de rechazo a las medidas coercitivas unilaterales que se emplean contra países subdesarrollados y, a partir de la presentación del proyecto de resolución de condena al bloqueo impuesto por los Estados Unidos contra Cuba, contribuyó a que el número de votos a favor fuera siempre en aumento, sobre todo en sus primeras etapas.

Ha prestado particular atención, a lo largo de los años, al desarrollo de las relaciones con los negociadores de otras latitudes que, como él apunta en este libro, le reportaron importantes réditos en el trabajo de negociación. Incluso, durante el primer lustro de 1990, se creó en las Naciones Unidas el que coloquialmente se denominó “Grupo Informal Asiático”, en el cual participaban los principales exponentes de dicha región. Sus integrantes decidieron que Moreno Fernández, a pesar de no pertenecer a dicho continente, asumiera la presidencia del Grupo.

En ese período, muy complejo a partir del derrumbe del socialismo en Europa y de la desaparición de la Unión Soviética,

dedicó todos sus esfuerzos a tratar de impedir que el imperialismo aprovechara esa situación para imponer nuevas reglas del juego a las Naciones Unidas, y a propiciar la reforma o revitalización de algunos de sus órganos, respectivamente el Consejo de Seguridad y la Asamblea General de la ONU. Para tal fin, presidió muchos de los grupos de negociación que se crearon a tales efectos.

Durante la última década, la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) fue la “niña de sus ojos”, como él mismo refiriera en algún momento, y sus habilidades negociadoras fueron definitivas desde su gestación, en Salvador de Bahía en 2008, con la fusión de la Conferencia de la América Latina y el Caribe (CALC) y el Grupo de Río, hasta su conformación efectiva en Caracas, en 2011. A partir de entonces, y hasta 2019, fungió como coordinador nacional de Cuba ante dicha Comunidad y desempeñó un papel destacado en los preparativos y en la celebración de la II Cumbre de la CELAC, en La Habana, en 2014, en la que fue uno de los principales redactores e impulsores de la Proclama de la América Latina como Zona de Paz, texto que fue calificado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz como “uno de los documentos más importantes de la región en 150 años”.

Quienes participaron en aquellos años de alguna forma en los trabajos de la CELAC recuerdan las muy serias y duras negociaciones que fue necesario librar para impedir que la derecha regional se apropiara de dicha agrupación y la convirtiera en un reflejo y apéndice de sus intereses. Para ello, Abelardo Moreno, además de participar personalmente, desarrolló un fuerte vínculo con sus contrapartes en los países latinoamericanos progresistas, con los que potenció una coordinación efectiva.

El autor de la obra que ahora presentamos tuvo también un papel destacado en la normalización e incremento de las relaciones entre Cuba y los países miembros de la Unión Europea, que culminó con la muy compleja negociación para la suscripción de un “Acuerdo de diálogo político y cooperación entre la Unión Europea y Cuba”, que se inició en 2014 y que concluyó, exitosamente, en 2016.

Hoy, el compañero Abelardo Moreno sigue siendo un referente en el país en materia de la interpretación y desarrollo de los

principios del Derecho Internacional y de la Carta de las Naciones Unidas lo que, como se verá en este libro, ha estudiado en profundidad. Lo mismo sucede con los temas relacionados con el terrorismo, sobre todo las acciones terroristas contra Cuba, y otros tópicos de la actualidad internacional.

Asimismo, se ha destacado como conferencista en diversas instancias, cubanas y extranjeras, lo que le ha valido numerosos reconocimientos, entre ellos la concesión del grado de Profesor Invitado del Colegio de Defensa Nacional (Cuba), con el cual ha colaborado durante casi dos décadas.

Su trabajo como negociador y como multilateralista lo ha llevado a desempeñar un papel decisivo en la conformación de lo que ya se conoce internacionalmente como “la escuela cubana de relaciones multilaterales”, que cuenta hoy con cuadros muy valiosos que, en su mayoría, se han formado al lado de Moreno Fernández.

A nuestro juicio, esta obra, inspirada en gran medida por las experiencias del que alguien una vez llamó “el mejor negociador de la América Latina y el Caribe”, será muy útil para todos los diplomáticos y negociadores.

Queremos llamar atención particular en sus consejos sobre la necesidad de estudiar, de prepararse; de no basarse solo en la experiencia adquirida y realizar una debida planificación estratégica de cualquier negociación; de ser modesto y tratar con respeto al adversario; y de seguir con ojo avizor todas las peripecias de las negociaciones en que se participe, lo que dará cada vez más “poder” al negociador; y de mantener con firmeza sus posiciones de principios.

Por consiguiente, la esencia y el objeto de este libro no son ni los modelos y métodos de corte puramente académico ni las fórmulas matemáticas con las que se pretende guiar una negociación, sino el negociador en sí mismo, aportándole sobre todo los medios para incrementar su capacidad y su “poder”, y las tácticas y estrategias más adecuadas para alcanzar sus objetivos en los más diversos escenarios y con los más disímiles contrincantes.

Hay algo que debemos subrayar: Abelardo Moreno se formó en la década de 1960, bajo la guía de Raúl Roa García, cuando Cuba encaraba un aislamiento diplomático total. Él adquirió y

desarrolló las destrezas necesarias para colocar al país en el centro de importantes negociaciones que en la práctica redujeron a polvo ese aislamiento. Su trayectoria es inseparable de una diplomacia revolucionaria que fue capaz de vencer en aquellos años difíciles, combinando siempre el talento con el patriotismo.

Esperamos que esta obra sea útil no solo para la formación de nuevos negociadores, sino también para todos los que asumen tareas diplomáticas, comerciales, financieras y otras en las que la negociación con contrapartes extranjeras desempeña un papel central en la defensa de nuestra soberanía, independencia y cultura.

RICARDO ALARCÓN DE QUESADA<sup>1</sup>  
La Habana, diciembre de 2020

1 Doctor en Filosofía y Letras, diplomático y político. Participó activamente en la lucha revolucionaria contra la tiranía batistiana, integró el Movimiento 26 de Julio en la provincia de La Habana y fue responsable de la Sección Estudiantil de esa Organización, colaboró con el Directorio Revolucionario. Ha desempeñado, entre otras, las siguientes responsabilidades; Presidente Nacional de la Federación Estudiantil Universitaria (FEU), miembro de la Dirección Nacional de la Asociación de Jóvenes Rebeldes, miembro del Buró Nacional y secretario de Relaciones Exteriores de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC); director de Países de América Latina y de América del Ministerio de Relaciones Exteriores, embajador representante permanente de Cuba ante la Organización de Naciones Unidas, embajador concurrente en Trinidad y Tobago, viceministro primero y ministro de Relaciones Exteriores. Diputado y presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular (1993-2013). Fundador del Partido Comunista de Cuba. Miembro del Comité Central del Partido (1980-2013), del Buró Político del Comité Central del PCC (1993-2013). Es apreciable su empeño personal en la justa causa por la liberación de los Cinco (héroes antiterroristas cubanos prisioneros en las cárceles del Imperio).

## PREFACIO

*[...] existe un arte y una ciencia de la negociación [...] la ciencia es el análisis sistemático de la solución de problemas [...] y el arte incluye las habilidades interpersonales, la capacidad de convencer y ser convencido, y la capacidad de emplear un sinnúmero de medios para negociar y la sabiduría de saber cuándo y cómo utilizarlos.*

Howard Raiffa, 1982

**A**unque la negociación ha sido objeto de estudio durante décadas, y sobre ella se han escrito centenares de obras científicas y académicas, la mayoría no ha logrado ser lo suficientemente clara para que aquellos que deben negociar sobre el terreno las comprendan y mucho menos las apliquen a cabalidad.

El profesor Terrence Hopmann (1990:7-8) escribió sobre el particular:

*La vasta literatura actual sobre el tema compuesta de estudios sistemáticos y obras académicas está generando una idea clara y coherente de las variantes del proceso de negociación, según las culturas y contextos internacionales en las que se realicen. Sin embargo, una gran parte de la literatura no se ha hecho accesible a los negociadores, debido a su carácter teórico-esotérico que la ha confinado a un pequeño grupo de especialistas académicos, que se comunican entre sí con un lenguaje propio.<sup>1</sup>*

Por tanto, esta es una obra atípica, pues su eje central no son los métodos y mecanismos que se presentan como procedimientos científicos para guiar los procesos negociadores. En opinión del autor, la clave de una negociación exitosa no son los modelos matemáticos, ni la teoría de juegos, ni los procesos teóricos creados en universidades y centros de investigación, sino el negociador, sus habilidades y su preparación.

1 Las cursivas son del autor.

De ahí que la esencia y objeto de esta obra sea precisamente el negociador: su capacidad, sus conocimientos sobre la materia objeto de la negociación, cómo se prepara, cómo negocia, qué tácticas y estrategias le son más adecuadas para alcanzar el objetivo perseguido, qué debe y qué no debe hacer, cómo orienta a su equipo, cómo elabora y cumple las directivas, cómo reconoce los diferentes escenarios, cómo aprende a conocer y a tratar al adversario, cómo mantiene un estado de ánimo propicio para alcanzar el éxito; en fin, cómo cumple todas las reglas básicas del período previo y durante la negociación (ver capítulo “El negociador”).

El objetivo de este libro es tratar de brindarle a los negociadores, de la forma más clara y sencilla posible, las herramientas que requieren para poder negociar con éxito en cualquiera de los principales tipos de negociación e incluso, en ocasiones, en posiciones de inferioridad, con negociadores más experimentados que ellos o con negociadores agresivos (ver capítulo “Estrategias, técnicas y tácticas de negociación”). Y también dejar claro cuándo y cómo se hace un negociador efectivo.

Por ello, hemos incluido amplias referencias a la dimensión cultural de la negociación —pues un negociador internacional trata inevitablemente con contrapartes de otros países y otras culturas (ver capítulo “Las dimensiones culturales y comunicacionales de la negociación”)—, así como al lenguaje corporal, muy reconocido en el ámbito de los procesos negociadores y que, a pesar de sus limitaciones, a las que el autor hace también referencia, puede ser de alguna utilidad para conocer al adversario y, sobre todo, para evitar ser traicionados por nuestras propias emociones.

Por supuesto, todo negociador debe ir, en su proceso de formación, ganando en habilidades, conformando su personalidad y adquiriendo el prestigio que le permita convertirse en un adversario no despreciable en cualquier proceso de negociación.

De ahí que la mejor forma de aprender sea combinando la negociación, a veces ganando, otras perdiendo, con un proceso de adquisición de habilidades, y siempre aprendiendo y acumulando experiencia para negociaciones futuras.

Complemento indispensable es el estudio y el esfuerzo sostenidos durante años y, en la medida de lo posible, observar procesos negociadores en que participan negociadores profesionales

experimentados, e incluso, cuando las circunstancias lo permitan, desempeñar un papel en dichos procesos, por menor que sea, como vía de familiarizarse con los escenarios, las variables, las tácticas y las técnicas de los negociadores.

Como se verá a lo largo de esta obra, el autor en ocasiones discrepa de “lo establecido”, como resultado de haber comprobado en la práctica que, con frecuencia, lo que se presenta como “sabiduría probada” en realidad no lo es.

Una de las dificultades presentes en la mayoría de los textos sobre negociación que hoy circulan es la tendencia a la generalización, dejando de lado que ninguna negociación se parece a otra y que cada una tiene sus propias características y especificidades.

La práctica ha demostrado que un negociador eficaz se forma mediante una combinación de los conocimientos adquiridos a través de un proceso de aprendizaje, de la experiencia acumulada en el marco de las negociaciones en las que participa y de las destrezas intrínsecas a su personalidad.

Algunos piensan, erradamente, que los buenos negociadores solo nacen y no se hacen, y que la negociación está reservada para aquellos que cuentan con un carisma innato y la habilidad de persuadir a otros.

Por supuesto, no debemos descontar totalmente la existencia de características con las que se nace, o derivadas de la formación de vida, que contribuyen a que un negociador sea más efectivo. Por ejemplo, los extrovertidos y comunicativos son, por lo general, más efectivos que los introvertidos y parcos, y aquellos con habilidades sociales también son preferibles a quienes no las poseen. Resulta difícil que una persona lacónica, tímida o temerosa pueda ser buen negociador.

A través del entrenamiento y la formación, los negociadores aprenden a conocer a sus contrapartes, a comprender sus motivaciones y a ajustar sus propias estrategias. Aprenden también que el éxito se logra mediante la investigación y el trabajo duro que les permita definir cuándo deben mantener una posición flexible y cuándo no, o el momento en que deben emplear o no determinadas técnicas y tácticas de negociación (ver capítulo “La planificación estratégica de la negociación”).

En realidad, con compromiso y dedicación, se puede aprender el arte de la negociación de la misma forma en que se pueden dominar otras disciplinas.

Pero es incierto que la experiencia por sí sola forme a un negociador, aunque este, como cualquier otro profesional, se beneficie de ella. Este no es el único elemento que incide en su formación. Es normal que un negociador se sienta confiado en sus habilidades después de una larga experiencia, pero se equivoca si deposita en ella toda su confianza.

Zartman y Berman (1982) dejan claro que “[...] en otras palabras, la experiencia no es suficiente; los negociadores necesitan conocer el proceso mismo y todos los aspectos subyacentes de una negociación”, y es vital que conozcan con profundidad el tema sobre el que versa el proceso negociador.

La experiencia mal comprendida y utilizada puede ser un arma de doble filo, generando exceso de confianza en el negociador que puede llevarlo a arriesgarse en demasía y a cometer errores. Un negociador profesional siempre debe darse cuenta de que la estrategia que le fue útil en algunas ocasiones, puede no serlo en todos los casos (ver capítulo “Estilos y tipos de negociación”).

Por consiguiente, incluso después de años de estar negociando, el estudio y la preparación continúan siendo herramientas insustituibles para un negociador. La experiencia le puede dar determinados niveles de confianza, pero estos no compensan la falta de entrenamiento en las técnicas y estrategias más efectivas en cada caso (ver capítulo “El negociador”).

Debe quedar claro, a la luz de lo anterior, que un verdadero negociador debe, ante todo, tener plena claridad sobre cuáles son sus fortalezas, debilidades, habilidades y carencias, y actuar en consecuencia.

Por tanto, le hemos dado especial significación a lo que se denomina “poder” en la negociación, concepto que no solo se refiere a la capacidad del negociador de imponer condiciones y de presionar a su adversario para que las acepte, sino que resume toda la preparación y las habilidades que requiere para ejercerlo efectivamente (ver capítulo sobre “El ‘poder’ en la negociación”).

Para aquellos que tienen la intención de enrumbar su perfil hacia la negociación, es también esencial preguntar mucho, y tratar



de obtener respuestas sobre el “qué”, el “para qué”, el “cuándo” y el “cómo”; asimismo, saber escuchar lo que se le dice y, también, lo que no se le dice.

Siempre deben tener presente que el objetivo de una negociación, sobre todo de una negociación internacional, es por lo general acercar posiciones contrapuestas y tratar de hallar un terreno común, pero siempre favoreciendo las posiciones propias.

Además, deben conocer cuándo las negociaciones son cooperativas o antagónicas y saber diferenciar las técnicas que se emplean en unas y otras, a las que nos referiremos en detalle (ver capítulos “Estilos y tipos de negociación” y “Estrategias, técnicas y tácticas de negociación”).

Es preciso tener plena conciencia de que cada negociación es diferente y de que el tipo de negociadores con los que se deberá interactuar es de gran diversidad. Por tanto, pretendemos esbozar cuáles son los principales tipos de negociadores a los que se podrían enfrentar y saber cómo lidiar con las dificultades que cada uno de ellos podría imponer (ver capítulo “Tipos de negociadores”).

Nuestro fin no es hacer un análisis exhaustivo de las negociaciones, sus tipos y sus actores. Sin embargo, en todos los casos, hay reglas, prácticas y formas de hacer que son comunes, las que trataremos de poner, de modo directo y sencillo, en conocimiento del lector.

Como se verá, se trata de utilizar un lenguaje coloquial para evitar complejidades innecesarias y hacer la lectura lo más amena e instructiva posible.

No se puede olvidar que saber negociar es de suma importancia no solo para aquellos que se especializan en las relaciones internacionales, sino también para personas vinculadas con actividades comerciales, jurídicas y con cualquier otra en que se produce una interacción humana.

Hoy la negociación es la actividad diplomática por excelencia y a través de ella se trata de dirimir conflictos y problemas comunes, a la par que se examinan tratados y acuerdos, e incluso contratos comerciales, de importancia para las naciones. Puede revestir un carácter multilateral, cuyo principal exponente es la Organización de las Naciones Unidas y las organizaciones que

conforman su sistema (ver capítulo “La negociación multilateral”), o abordar problemas de índole bilateral, que pueden ser formales o informales.

Estamos empleando la negociación cuando se intenta llegar a acuerdos sobre temas tan vitales para la humanidad como la paz y la seguridad internacionales, el cambio climático, el desarme o el desarrollo; y también cuando varias naciones desean unirse para conformar grupos de carácter global o regional, o dos de ellas, o varias, hacen lo posible para promover sus intercambios, establecer o mejorar las relaciones o suscribir acuerdos de mutuo beneficio.

En suma, prácticamente toda la actividad internacional contemporánea está centrada en la negociación. Por tanto, para que un país pueda ser exitoso en la vida internacional y pueda promover sus intereses, e incluso salvaguardar su seguridad nacional, se requiere de personas con habilidades negociadoras probadas.

Consideramos de singular importancia el espacio dedicado a la negociación multilateral que, por sus características muy peculiares, con frecuencia opera con reglas y tiempos diferentes a otros tipos de negociaciones y, por lo general, dentro de estructuras institucionales que le imparten rasgos reglamentarios muy definidos. Por ello, también analizamos la Carta de las Naciones Unidas, aunque de forma bastante heterodoxa, por cierto, destacando sus deficiencias y carencias derivadas del momento histórico en que fue concebida, y los reglamentos de los órganos más relevantes de la Organización Mundial; asimismo, nos anima la intención de mostrar al lector las mejores maneras de preparar y negociar resoluciones y enmiendas y otras formas de proceder que le pueden ser de utilidad.

El lector debe comprender que a veces se tratan temas similares en los diversos capítulos de esta obra, pero siempre utilizando enfoques distintos y perspectivas diferentes para que el conocimiento que pretendemos trasladar sea completo.

Independientemente de su utilidad o no para el manejo de los procesos negociadores, hemos incorporado un capítulo que, de forma general, trata de explicar algunos de los principales modelos teóricos de negociación, a fin de brindar una visión lo más integral posible.

Además, como ayuda al lector y los negociadores en perspectiva, se ha incluido un capítulo sobre la terminología utilizada que, al menos en nuestra opinión, podría ser útil para la mejor comprensión de determinados aspectos de la obra.

El objetivo del autor es tratar de poner en manos del lector las experiencias y habilidades adquiridas a lo largo de más de cincuenta años como negociador en las más diversas esferas y condiciones, y del estudio, en ese lapso, de multitud de obras, artículos e investigaciones de todo tipo sobre negociación que, de una forma u otra, han contribuido a su formación.

## I. LAS DEFINICIONES

*La negociación es un sencillo proceso de descubrimiento. La cuestión es hacer preguntas en la forma y momentos precisos. Hacer preguntas sencillas para asuntos difíciles.*

Francis Bacon, 1561 - 1620

**N**os parece oportuno comenzar esta obra con un compendio resumido de las principales definiciones sobre negociación que reconoce la literatura. Como se podrá ver, hay numerosas y diferentes concepciones, desde las que se centran en los intereses, las posiciones y los conflictos, hasta aquellas cuyo sujeto es la persona.

De todos modos, independientemente de su enfoque, consideramos que en todas existe algún elemento válido y útil y, como veremos al final del presente capítulo, hay similitudes que no podemos desconocer.

Las definiciones principales son las siguientes:

- “Una negociación es un proceso mediante el cual se presentan propuestas específicas, en busca de un interés común donde están presentes intereses conflictivos” (Iklé, 1964).<sup>1</sup>
- “La interacción deliberada de dos o más unidades sociales complejas que tratan de definir o redefinir los términos de su interdependencia” (Walton y Mckersie, 1965).
- “El medio de combinar posiciones conflictivas en una posición común, bajo una decisión de unanimidad” (Kissinger, 1987).

1 Las traducciones al idioma español de todas las citas son del autor.

- “La negociación es una de las formas de toma de decisión en la que dos o más participantes dialogan entre sí en un esfuerzo por resolver sus diferencias de intereses. Es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas” (Pruitt, 1981).
- “La negociación es un proceso de interacción comunicativa en que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas” (Morley y Stephenson, 1977).
- “¿Qué es negociación? Nada puede ser tan simple en su definición y tan amplio en su sentido. Cada deseo que demanda satisfacción es en definitiva una potencial ocasión para que la gente incite un proceso de negociación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos o como representantes. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de relacionarse, cada vez que se intentan acuerdos, uno de ellos está negociando” (Nierenberg, 1991).
- “[...] un proceso en el que se combinan valores divergentes para alcanzar una decisión acordada, y se basa en la idea de que se pueden identificar y utilizar etapas, secuencias, comportamientos y tácticas apropiadas para mejorar la conducción de las negociaciones y que exista una mayor oportunidad de éxito (Zartman y Berman, 1982).
- “La negociación es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes mediante el cual ambas o todas las partes modifican sus demandas hasta llegar a un compromiso aceptable para todos” (Kennedy, 1987).
- “[...] la negociación se considera como uno de los procesos básicos de una decisión [...] es un proceso dinámico

y no un evento o situación estática. Es un proceso donde se debe elegir uno de los múltiples valores para su implementación y acción. Este proceso por el cual se llega a una decisión es un proceso sociopolítico que involucra varios actores y no solo a un individuo tratando de decidir” (Zartman, 1978).

- “Confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo, y de reducir las diferencias para llegar a una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado” (Bellenger, 1984).
- “La negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otro. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otras personas comparten algunos intereses en común pero también tienen algunos opuestos” (Fisher, Ury y Patton, 1991).
- “Un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas” (Pruitt, 1981).
- “La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa” (Monsalve, 1988).
- “La negociación es una actividad permanente e inherente al ser humano que se desarrolla en casi todas las actividades de su vida. Por esto, negociar, y negociar bien, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y, como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones” (Rodríguez, 1985).

- “Toda negociación es un comercio, ya que una de las partes da algo para recibir a cambio otra cosa. Ese intercambio de dar-obtener constituye la fuerza activa en toda negociación” (Schatzki, 1982).
- “La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes, que tienen intereses tanto comunes como opuestos, intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras” (Villalba, 1989).
- “La negociación es un proceso de discusión que se establece entre las partes adversas por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es llegar a un acuerdo aceptable para todos” (Touzard, 1981).
- “La negociación es el proceso que se utiliza para satisfacer las necesidades cuando alguien más controla lo que se desea. La negociación entre compañías, grupos o individuos, normalmente ocurre porque uno tiene algo que el otro requiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo” (Maddux, 1988).
- “La negociación es una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando estos no dependen exclusivamente de nosotros, sino que, por el contrario, requieren una interacción con otros sujetos. La negociación no es un fin en sí misma, sino un procedimiento para conseguir unos objetivos y para satisfacer unos intereses” (Gómez, 2004).
- “Proceso de buscar la aceptación de ideas, propósitos o intereses buscando el mejor resultado posible, de tal modo que las partes involucradas tengan la oportunidad de presentar todos sus argumentos y que el producto final sea mayor que la suma de las contribuciones individuales” (Costacurta, 1999).
- “Negociar significa conferenciar, hablar o discutir a efectos de alcanzar un acuerdo” (Ilich, 1997).
- “Proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas” (Correa y Navarrete, 1997).

- “Proceso de alcanzar objetivos por medio de un acuerdo en las situaciones en que existen intereses comunes y complementarse cuando existan conflictos, divergencias y antagonismos de intereses, ideas y posiciones” (Wanderley, 1998).
- “[...] es un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio, bajo unas nuevas bases o condiciones aceptadas que aún no están determinadas” (Munduate y Martínez, 1994).
- “Confrontación pacífica entre dos partes destinada a la solución del conflicto que las enfrenta” (Economy, 1998).
- “La negociación es el método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos” (Shoonmarker, 1989).
- “La negociación es una forma sofisticada de la comunicación. En la realidad se trata de una pura técnica. Pero para adquirirla, primero hay que dominar la comunicación interpersonal. Un mal comunicador nunca será un buen negociador” (Nieto, 2002, en Colectivo de autores, 2002).
- “La negociación es una transacción en la que ambas partes tienen poder de veto sobre el resultado final. Requiere consentimiento voluntario de ambos lados. Es un proceso de tomar y dar en el que se aceptan las condiciones reales de transacción. Es el acto o el proceso de regatear mutuamente a fin de llegar a un acuerdo u objetivo aceptable. Requiere movimiento por ambas partes, real o percibido” (Oliver, 2003).
- “Proceso de comunicación orientado a objetivos a través de la persuasión” (Redorta, 2020).
- “La negociación es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta” (Fisher, Ury y Patton, 2004).
- “Se define como el proceso mediante el cual dos o más partes, que por cualquier motivo tienen una relación de



dependencia (es decir, que necesitan algo el uno del otro), hacen tratos con el objetivo de conciliar sus diferencias” (Muñoz, 2012).

- “La negociación es cualquier serie de procesos de comunicación verbal y/o escrita a través de los que dos o más partes, de origen cultural igual o distinto y con intereses comunes o antagónicos, estudian y valoran la forma de una acción conjunta que sea compatible con sus objetivos particulares y que sirva para establecer o redefinir los términos de su relación” (McCall y Warrington, 1983, citados por Gil, 1983).
- “La negociación es la coincidencia de dos voluntades que constatan un desacuerdo con la esperanza de hacer que la situación evolucione hacia una solución aceptable para ambas partes” (Gibier, 2016).
- “Negociar es un proceso de interacción potencialmente beneficioso, por el que dos o más partes, con algún conflicto potencial o no, buscan mejorar sus opciones a través de acciones decididas conjuntamente [...] es un proceso de interacción potencialmente oportunista mediante el cual dos o más partes, con algún conflicto manifiesto, tratan de actuar mejor mediante una acción conjunta de cómo lo harían de no ser así” (Lax y Sebenius, 1986).
- “La negociación se puede definir como la búsqueda de un compromiso aceptable entre posiciones que son generalmente extremas al principio” (Thibaud, 2015).
- “La negociación es un proceso de toma de decisiones en el que dos o más partes interdependientes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses antagónicos” (Munduate, 2005).

Luego de presentar estas definiciones de cómo percibe la negociación un grupo representativo de los principales estudiosos de la materia a nivel mundial, se imponen algunas reflexiones.

Si bien hay entre ellas una gran variedad, también existen muchas similitudes. En todas se reconoce, de una forma u otra, que para que haya una negociación tiene que haber un interés común

o un conflicto derivado de ese interés. Si uno de ellos no está presente, no existe algo por lo cual negociar.

Por tanto, al hablar de intereses, se comprende que las partes desean cosas diferentes y que la única forma de obtenerlas es mediante el contacto de unas con las otras, en un proceso de búsqueda de un acuerdo, exponiendo sus respectivas posiciones y buscando efectivamente satisfacer dichos intereses.

También hay mucha coincidencia en las diversas definiciones de que en una negociación existe un proceso comunicativo entre las partes, que puede ser cooperativo o antagónico; de lo cual se infiere que para que haya negociación tiene que haber comunicación de algún tipo, pues, de lo contrario, esta tampoco tendría sentido y no existiría.

También se infiere, de la mayoría, que debe haber una interdependencia entre las partes, representada por el hecho de que siempre alguna de ellas quiere o necesita algo de la otra, en otras palabras, que existe una “necesidad”. De no existir esta interdependencia, tampoco existiría la negociación.

El carácter voluntario de las negociaciones que se emprenden es otro rasgo de las definiciones, pero, aunque es el más común, no es siempre exacto, pues hay negociaciones que son compulsivas, sobre todo aquellas determinadas por la existencia de conflictos bélicos o por su terminación.

En todas queda implícito que las partes implicadas tienen diferentes grados de “poder”, pero nunca un “poder” absoluto sobre la otra parte.

Como se verá a lo largo de esta obra, discutiremos ampliamente los distintos elementos que contienen estas definiciones que, de conjunto, dan una visión sobre qué es una negociación, cómo se organiza y se lleva a cabo, y cómo concluye; así como de los sujetos y objetos de un proceso negociador.

Por último, nos gustaría resaltar que Francis Bacon, más de cuatro siglos antes de que surgieran las concepciones más modernas de la negociación, ya había identificado la necesidad de hacer preguntas, lo que hoy constituye, como se verá, una de las herramientas más útiles en manos de un negociador.

## II. LA NEGOCIACIÓN

*[...] el que no tiene nada que ganar no tiene buenos incentivos para negociar y menos aún para cumplir.*

Frank Ponti, 2005

**E**l punto de partida de cualquier análisis de la negociación tiene, obligadamente, que ser la aceptación de que todas las negociaciones son diferentes entre sí.

Ante todo, hay que tener claro cuándo comenzar una negociación. Es cierto que en ocasiones aparecen por sorpresa como, por ejemplo, con la presentación de proyectos de resolución u otros documentos en los procesos multilaterales; pero, en la mayoría de los casos, la definición del inicio es previsible y, como bien dice Bellenger (1984), ha sido estudiada a cabalidad.

Para ello, es sumamente importante determinar cuál es el contexto bilateral, regional o internacional del inicio de una negociación, y si nos proporcionará beneficios o perjuicios. También es preciso conocer quiénes serán los participantes en la negociación y si conviene su inicio en el contexto definido.

El asunto que se dirime, las circunstancias que rodean a la negociación, el número de participantes y sus características, el tipo de negociación que se desea emprender y el tipo de negociador que constituye el sujeto del proceso negociador establecen de manera determinante dichas diferencias.

La negociación, sobre todo para la solución de conflictos, es tan antigua como los tiempos mismos, y ya se empleaba en Asiria, India, las ciudades-Estados griegas y el Imperio Romano, lo que se confirma por las Cartas de Amarna de los siglos xv y xvi a.n.e.<sup>1</sup>

1 Se trata de un archivo de correspondencia, mayoritariamente diplomática, grabada en tablillas de arcilla, entre la administración egipcia y Canaán, Amurru, Mittani y

Al producirse el ataque de Atila a Roma, en el año 425 d.n.e., aunque no hay evidencia escrita de las conversaciones entre el líder Huno y el Papa León I, Roberts V. aduce que las palabras que Atila pronunció ante sus jefes de horda al decidir no entrar en Roma fueron las siguientes:

Su ignorancia de los principios de la negociación no les permite a ustedes comprender mis conversaciones con el Papa y la decisión de retirar nuestras fuerzas de Italia. Por tanto, yo, Atila, los he convocado para decirles cómo negociar en favor de los Hunos y sus tribus, y quizás de toda la nación. Ahora, a todos los que están aquí les daré mi consejo, esperando aumentar su sabiduría y sus habilidades a la hora de emprender negociaciones entre los líderes (Roberts, 2017).

En siglos más recientes, los Estados protegían sus intereses con respecto a otros Estados mediante dos formas principalmente: el uso de la fuerza y la negociación diplomática, aunque esta última siempre quedaba a la zaga de la primera.

Lo demuestra el hecho de que se empleaba, en lo esencial, con el objetivo de ganar el tiempo necesario para establecer la superioridad militar o para crear coaliciones que debían ser exitosas en conflictos bélicos.

En el caso de éxitos militares, la negociación se solía emplear para maximizar los resultados de un triunfo y para impedirle al enemigo reorganizarse y adquirir nuevamente el necesario poderío; pero, en el caso de derrotas militares, se empleaba para mantener las pérdidas en límites razonables, con el fin de preparar las condiciones para una nueva confrontación.

Dicha concepción se ha modificado, y aunque en la actualidad siguen existiendo negociaciones vinculadas con episodios bélicos, la mayoría de ellas versa sobre las relaciones entre los Estados en un ambiente no bélico, en los ámbitos político, económico, comercial y otros.

Si bien no es nuestra intención entrar en la vastísima historia de la negociación, Meerts nos trae un fragmento muy revelador:

---

Babilonia, encontradas en Amarna, ciudad del Alto Egipto (*Todas las notas son del autor*).

La negociación diplomática es tan antigua como el propio sistema internacional. Desde el surgimiento de las primeras unidades soberanas en China, el subcontinente indostánico y el Medio Oriente, existió el deseo de establecer relaciones oficiales. Se enviaron representantes en un sentido y otro para establecer jerarquía internacional [...]. Sin embargo, solo fue durante el Renacimiento que se estableció un sistema mediante el cual se acreditaban representantes en otro país, donde permanecían durante un tiempo. Estos embajadores viajeros crearon las condiciones para los embajadores residentes y, como resultado, se desarrollaron las negociaciones de forma más estructurada [...]. El embajador residente se convirtió en el negociador de primer nivel, papel que disminuyó un tanto durante el siglo pasado con el surgimiento de las grandes conferencias internacionales y el incremento de la capacidad de comunicarse con las capitales, hecho posible por los avances en el transporte y las comunicaciones (Meerts, 2015).

## El marco conceptual

Al hablar de negociación, nos estamos refiriendo a un concepto que tiene su aplicación práctica tanto en materia de derecho internacional público como privado. Por tanto, Iklé (1964) destaca que muchas de las normas, reglas y procedimientos que se aplican entre Estados también se aplican en las negociaciones jurídicas, comerciales, empresariales y otras.

En una interesantísima entrevista realizada por Sean Silverthorne,<sup>2</sup> de la Escuela de Negocios de Harvard, a James Sebenius,<sup>3</sup> uno de los teóricos más importantes del estilo cooperativo de negociación, este dijo:

Existen grandes diferencias entre las negociaciones de negocios y las diplomáticas, pero el proceso comparte características similares [...] como alguien activo tanto en las negociaciones de negocios como en las diplomáticas, considero que las similitudes son mucho más fundamentales que las diferencias. En ambos

2 Editor en jefe de la Harvard Business School, Boston, Massachusetts, Estados Unidos.

3 Profesor de negociación, organización y mercados de la Harvard Business School.

tipos, los negociadores efectivos comparten muchas características: voluntaria o involuntariamente, exploran a sus contrapartes, evalúan sus relaciones formales e informales, evalúan los intereses de la contraparte y sus líneas rojas, promueven acuerdos que creen valores y sean sostenibles, valoran los obstáculos para lograr sus objetivos y actúan tanto “en la mesa de negociaciones” como fuera de ella para maximizar la posibilidad de un “sí”. Los negociadores públicos y privados tienen que pensar estratégicamente, y ser flexibles ante cambios en la situación, las informaciones nuevas y la actuación de la contraparte.<sup>4</sup>

Ahora bien, cuando hablamos de negociaciones entre Estados, objeto central de esta obra, no podemos olvidar que en estas opera una especificidad que es de importancia capital: la soberanía. Como bien dice Oscar Camilión:

[...] los Estados no tienen que rendir cuentas a ningún “tercero” capaz de aplicar en última instancia una decisión neutral como ocurre con los particulares. Ellos se rigen por el derecho internacional, único derecho que es creado por quienes son sus propios destinatarios (Camilión, 1987).

La cultura de negociación de un país está definida, sobre todo, por aspectos geográficos, su historia, su ideología, su formación política y las características de sus instituciones, y por su desarrollo económico y su estructura político-social.

La negociación ha cobrado una importancia tan marcada que se ubica por encima de otras formas de solución de conflictos, como son el arbitraje, los procesos judiciales o el uso de mediadores, tanto en la arena internacional como en las relaciones económicas y comerciales entre países, organizaciones y empresas.

Por supuesto, ello no significa que esas otras formas de solución de conflictos hayan desaparecido o que no sigan teniendo importancia, pero la realidad es que el empleo de dichos medios entraña, antes o después, un proceso de negociación.

Por ejemplo, la Corte Permanente de Arbitraje o la Corte Internacional de Justicia pueden arribar a dictámenes más o menos acertados, pero lo más probable es que antes de llegar a

4 <https://hbswk.hbs.edu/>.

dichas instancias se haya producido una negociación, o que el dictamen conduzca a un proceso negociador.

Muestra de ello es el reciente dictamen de la Corte Internacional de Justicia sobre el reclamo de Bolivia de salida al Océano Pacífico en su conflicto con Chile por ese particular. Sin entrar en juicio de valor sobre ese dictamen, la decisión fue en esencia pedirles a las partes que negociaran entre ellas para hallar una solución mutuamente aceptable.

Con frecuencia vemos también que se nombran mediadores para resolver conflictos, que pueden ser países o grupos de países, o personalidades de renombre. También en esa categoría se encuentran los enviados especiales o representantes especiales del secretario general de la ONU o de otras instituciones internacionales. En estos casos, el uso de mediadores lo dicta el resultado de una negociación, por lo general fallida, y el trabajo que estos realizan también puede catalogarse de negociación, tanto de ellos con las partes implicadas como de estas entre sí al calor de la mediación, e incluso sobre los resultados de esta.

Si bien la literatura sobre negociación aclara que el mediador no debe estar asociado a ninguna de las partes, que es imparcial, no acepta influencias, es respetado por todas las partes tanto en lo técnico como en lo personal y que observa estrictamente las “reglas del juego” (Lewicki, Weiss, Saunders y Lewin, 2000), la realidad actual ha mostrado que la mayoría de esas condiciones no se cumplen.

La vida demuestra que los mediadores de hoy, aunque siempre hay honrosas excepciones, se vinculan de alguna forma y tienen afinidades con una de las partes, por lo que su imparcialidad es muy discutible y solo aplican las “reglas del juego” cuando les conviene para su desempeño.

Esta situación se ve con mucha frecuencia en las negociaciones multilaterales y en los “imparciales” enviados para lidiar con un conflicto internacional dado. En estos casos influyen de manera determinante la nacionalidad del mediador, su ideología y su capacidad para resistir o no las presiones externas.

Otro elemento que es preciso tener en cuenta es que toda negociación es interdisciplinaria, lo mismo en sentido interno que externo (Dupont, 1997).

En el plano interno, en toda negociación de importancia se combina un abanico de disciplinas intervinculadas, combinación que es más marcada en la medida que los intereses en juego la hacen más compleja, lo que requiere toda la madurez y la cooperación para lograr una solución acorde con los intereses perseguidos.

Por ejemplo, en una negociación compleja entre países, debe haber juristas, economistas, diplomáticos de experiencia negociadora y, de ser posible, multilateral, y expertos en todas las demás disciplinas que se requieran.

### La necesidad, los intereses y la interdependencia

En el ámbito externo, lo que se ha venido acentuado con los procesos de globalización en curso, los países dependen unos de otros, por la vía de la seguridad, del comercio, de la cooperación o de cualquier otra forma. Lo que no es concebible en la actualidad es un país voluntariamente aislado, pues la autarquía no parece ser posible en las condiciones actuales.<sup>5</sup>

En el marco de esa interdependencia externa, según Deustch (1970), hay que distinguir entre los fines que tienen las partes y los medios necesarios para conseguirlos.

En este contexto es posible que los negociadores tengan diferentes objetivos, con lo que los medios para alcanzarlos también serían incompatibles. Hablamos así de “interdependencia negativa”.

No obstante, también es posible que los negociadores tengan fines similares, pero no se pongan de acuerdo en cuanto a los medios necesarios para conseguirlos. Estaríamos hablando, entonces, de “interdependencia positiva”.

Algunos autores definen las negociaciones internacionales como procesos a través de los cuales dos o más partes tratan de reducir o terminar un conflicto entre ellas, aunque en el mundo de hoy dicho concepto no es exacto, pues los procesos de negociación internacional pueden tener un sinnúmero de objetivos, tales como establecer relaciones, mejorarlas incluso cuando no

5 Nick Kolenda, <https://www.nickkolenda.com/negotiation-tactics>.



existe conflicto, llegar a acuerdos de distinto tipo o suscribir instrumentos internacionales, solo por mencionar algunos.

De todos modos, sean cuales fueren los fines, son imprescindibles la igualdad, o sea, que ambas partes entren en una negociación como *Estados soberanos, sin discriminación y condicionamientos*; y la equidad, pues *cada parte reclama lo que le corresponde en proporción a sus esfuerzos, méritos o sacrificios*.

Un importante papel lo desempeña también *la necesidad*, pues el resultado de la negociación debe depender de los intereses legítimos justificados por cada parte, y la oportunidad. En otras palabras, no solo debe recibir más quien más puede utilizar los resultados en disputa, sino también quien lo necesite más en el momento de efectuarse la negociación.

Por supuesto, quien más necesita, y así lo hace ver, perderá “poder” y tiene más probabilidades de perder en una negociación (Sparks, 1982). En este contexto, Kraus (2001) tiene razón al postular que *la preservación del statu quo* desempeña un papel central, pues ninguna de las partes quiere llegar a estar peor que al principio de la negociación.

Existe, además, una serie de condiciones básicas que deben presentarse para que pueda haber una negociación.

Entre ellas destaca que, en una negociación, necesariamente, se vean *involucradas dos o más partes, con intereses diferentes* con respecto a uno o más aspectos. Al mismo tiempo, sin embargo, comparten un interés de lograr acuerdos y, a menudo, tienen otros intereses comunes. También podría decirse que se requiere que las partes *tengan disposición para negociar* (Lewicki, Sauders y Minton, 2003).

Por ello, en varios de sus estilos, la negociación involucra el *intercambio voluntario* de uno o más recursos específicos o la resolución de un aspecto, o aspectos intangibles (Pruitt, 1981).

Pero, siempre debe haber *partes identificables* dispuestas a participar en una negociación, y que exista una *interdependencia*, o sea, que ambas partes dependan una de la otra mutuamente, de sus respectivos intereses, voluntad de acuerdo y ausencia de obstáculos psicológicos importantes que lo impidan.

Asimismo, es aconsejable que, en lo posible, exista un cierto *equilibrio de “poder”*, o que las dos partes posean medios de

influencia o de presión que incidan en las actitudes o conductas respectivas.

Por último, es esencial reconocer que *la negociación es un proceso secuencial* en el cual las partes presentan, de manera alternativa, demandas o propuestas y ofrecen contrapropuestas con la intención de alcanzar un acuerdo, siempre que los temas sean verdaderamente negociables. Algunos asuntos, por ejemplo, vinculados con *la soberanía, la autodeterminación y, muchas veces, con la integridad territorial, u otros elementos de la seguridad nacional de un Estado, no son por lo general negociables*, al menos para la mayor parte de los países.

No podemos olvidar que la negociación es una *relación motivacionalmente contradictoria*, pues los países tienen intereses contrapuestos que a veces es difícil conjugar, y que las *visiones por lo general son subjetivas*. Los intereses y la cultura casi siempre nos hacen ver deformados los argumentos y las posiciones del adversario.

Por tanto, la dicotomía entre la satisfacción de los propios intereses y la realización de concesiones hace que la negociación sea una situación político-social compleja.

También existen otros elementos que inciden concretamente en un proceso negociador: la personalidad de los negociadores y su estilo de negociación; las interacciones entre ambos en el pasado; las presiones de tiempo; los elementos subjetivos, como la diferencia en valores entre un negociador y otro; y la comprensión mayor o menor del contexto de la negociación, incluidas la determinación de cuáles son las causas del conflicto o la situación que lleva a la negociación, y cuáles son sus antecedentes y las percepciones que sobre él existen en cada uno de los negociadores.

### ***El "poder"***

Siempre el conflicto y la negociación están *mediatizados por el "poder"*, que:

- Es relacional, pues cuando hablamos de "poder" no lo hacemos en general, sino en relación al "poder" que algunos negociadores tienen con respecto a otros y en determinadas situaciones.

- Puede crecer o decrecer a lo largo de la interacción negociadora ante los elementos en disputa.
- Crece en función de la “necesidad” de una de las partes, lo que hace por lo general que la parte opuesta adquiera más “poder”.
- Implica libertad para tomar decisiones. Un cierto equilibrio de “poder” es importante para que se produzca la negociación.

### ***La comunicación y las percepciones***

En un análisis integral de la negociación, es imprescindible tomar en cuenta ciertos aspectos.

*Es imposible negociar sin comunicar*, pues es el elemento esencial del proceso y no podemos perder de vista que es tan importante lo que se comunica como la forma en que se hace.

En toda negociación hay una *acción-reacción constante*, dado que existe una interacción continua entre los interlocutores, en la que hasta el más mínimo detalle tiene su respuesta, directa o indirecta, consciente o inconsciente.

Al mismo tiempo, en cualquier negociador que se respete hay una *percepción del pasado y una generación de percepciones para el futuro*, pues siempre partimos de nuestras experiencias previas y aprendemos para las negociaciones futuras.

Ahora bien, para comprender de forma adecuada los rasgos de una negociación, debemos tener bien claro *cómo y cuándo se genera un determinado tipo de ambiente de negociación*.

### ***Los ambientes***

Schoonmaker (1989) define cinco ambientes:

I. El *ambiente cordial*: se da cuando los participantes se sienten cómodos con la negociación. Se evita el inicio de las discusiones de manera rápida y se dedican unos minutos a la cortesía social.

Se produce cuando:

1. Se trata de resolver situaciones sencillas y no conflictivas.
2. No se tiene suficiente “poder” negociador.

3. Se negocia con un interlocutor de un país con el cual el país del negociador mantiene relaciones cordiales.

4. Se desea conservar la relación a largo plazo.

Sin embargo, esta clase de ambientes no está exenta de riesgos, pues crean desconfianza en aquellos negociadores duros, no habituados a esta clase de trato y que, en ocasiones, pueden confundir la cordialidad con debilidad.

II. El *ambiente formal*: es una suerte de ambiente neutral, en el que se minimizan las acciones negociadoras propiamente dichas y se establecen los procedimientos que se emplearán en la negociación.

Conviene cuando:

1. No se está seguro acerca de la clase de ambiente que se implementará.
2. No se conoce a la contraparte.
3. Las negociaciones son entre equipos o en ellas participan múltiples partes, y se requiere dar orden a la reunión.
4. Los temas son complejos, pero tratables.
5. Existe alguna medida de hostilidad, aunque mínima, entre las partes.

Este ambiente entraña algunos riesgos, sobre todo la exploración limitada de alternativas, y se resta flexibilidad al proceso.

III. El *ambiente indiferente*: puede ser interpretado como cordial, formal u hostil dependiendo de la actitud manifiesta de las partes.

Se produce cuando:

1. Se es indiferente sobre el resultado del acuerdo.
2. La otra parte necesita el acuerdo.
3. Se quiere dar idea de “poder” para negociar.

Su riesgo principal es que puede llevar a sobrestimar la necesidad de la contraparte.

IV. El *ambiente antagónico*: es una relación entre negociadores con intereses diferentes, pero que de alguna manera tienen necesidad de llegar a un acuerdo.

Surge cuando:

1. El adversario propicia un ambiente de descortesía y brusquedad, sin que esto se tome de manera personal.
2. Se negocia con una persona dominante, que solamente respeta a quienes no se dejan intimidar por sus acciones.
3. El balance de “poder” es indefinido y ambas partes lo buscan.

Con este tipo de ambiente se crea resistencia al compromiso y se reduce la posibilidad de futuros acuerdos.

V. *El ambiente hostil*: solo se produce ante una hostilidad extraordinariamente evidente y la existencia de una situación de franca enemistad entre los negociadores o entre sus países.

Se produce cuando:

1. Se pretende cambiar de forma drástica y por la fuerza la postura de una de las partes y se trata de vulnerar los principios que esta respeta.
2. El nivel de las propuestas de una de las partes es considerada indignante por la otra.
3. Se detecta que la contraparte está haciendo trampa.

En estos casos, por lo general, la negociación termina en ruptura.

Ahora bien, según nuestra consideración, esta división de Schoonmaker es excesivamente rígida y puede no ser exacta en todos los casos. Puede haber variantes, o un ambiente se puede combinar con otro. Esto es en especial cierto porque un ambiente antagónico se puede convertir en hostil con suma rapidez. También pueden surgir circunstancias no previstas o inesperadas que transformen un ambiente en otro.

Al mismo tiempo, si bien comprendemos que metodológicamente muchas veces es necesario hacer clasificaciones del tipo que sea, tenemos la convicción, como se repite en esta obra, que las tipologías presentes en dichas clasificaciones muy pocas veces se presentan en su estado puro, por lo que la regularidad son las combinaciones.

Durante la negociación se produce una serie de fenómenos que deben quedar claros y a los que nos referiremos en detalle en los capítulos correspondientes de esta obra.

### ***Las señales***

Son mensajes que debemos recoger e interpretar. Los negociadores indican su disposición a moverse mediante una señal. Para captarlas es imprescindible escuchar y observar también con detenimiento las señales extraverbales que, aunque pueden no ser exactas en todos los casos, en algunos sí pueden dar una idea de qué esperar. Al propio tiempo, es imprescindible “escuchar” lo que no se dice, pues puede proporcionar pistas importantes al negociador sobre la táctica del adversario.

Las señales constituyen un arma táctica que nos puede servir de dos modos:

1. Para expresar una idea o posición sin comprometernos directamente.
2. Para intentar llegar al fondo de las intenciones de nuestros contrarios.

### ***La propuesta***

Una propuesta es una posición que puede o no diferir de la posición de negociación expuesta en la presentación inicial. Se hace, generalmente, cuando se quiere hacer avanzar la negociación o cuando nuestra táctica de negociación así lo determine.

### ***El paquete de negociación***

El paquete de negociación incluye la proposición general, pero a la vez presenta un conjunto de propuestas. En este, se propone una solución global a la negociación. El negociador elige esta opción cuando tiene la certeza de que su contenido incluye lo principal de sus posiciones y aquellas del adversario que no le hacen daño.

Debe tener cuidado al ser receptor de una propuesta de “paquete”, pues el contrario puede no solo haber incluido en él

sus principales posiciones, sino también alguna otra no aceptable para el negociador.

### ***El cierre***

Es importante percibir el momento en que se ha de poner punto final a la negociación. Este se puede producir de diversas formas:

1. *Cierre por concesión*: consiste en proponer el término de las negociaciones con una concesión por alguna de las partes.
2. *Cierre con resumen*: se trata de resumir los acuerdos alcanzados, destacando las concesiones de cada parte.
3. *Cierre con descanso*: consiste en un resumen general seguido de una invitación a la reflexión, antes del acuerdo final.
4. *Cierre con ultimátum*: es un cierre muy arriesgado, no muy recomendable, salvo que el negociador lo considere la mejor opción de conformidad con la táctica por la cual ha optado.
5. *Cierre disyuntivo*: se ofrecen dos o más alternativas, ambas dentro de los límites aceptables por la parte que cierra.
6. *Cierre final*: se opta por esta variante, que implica el fin de la negociación, cuando las posiciones son irreconciliables, cuando hay propuestas inaceptables de la contraparte o cuando el acuerdo al que se llegue puede crear precedentes que no le convienen al negociador.

### ***El acuerdo***

Todo acuerdo se debe formalizar por escrito. El negociador debe comparar los objetivos iniciales con el acuerdo propuesto. Ahora bien, todo negociador experimentado no se relaja ante el fin de una negociación —pues pueden surgir inconvenientes inesperados—, ni tampoco demuestra excesiva satisfacción por lo que cree un resultado muy beneficioso, todo lo cual veremos en los capítulos correspondientes.

## ***El encuadre***

Tampoco se puede olvidar el denominado “encuadre”, concepto que se ha vuelto popular en el estudio de los procesos cognitivos, de toma de decisiones, de persuasión y de comunicación.

Su utilidad surge, según Zartman (1978), al constatar que dos o más personas, envueltas en la misma negociación, definen el problema de manera diferente.

Por tanto, se puede abordar el “encuadre” desde tres perspectivas diferentes:

- *Encuadre como conocimiento heurístico*: es el marco que se utiliza por la persona que toma las decisiones sobre los actos, resultados y contingencias asociados con una elección en particular, y es un mecanismo a través del cual un individuo toma consciencia de los riesgos asociados con el problema (en este caso, una negociación y su contenido) y emplea sus conocimientos e intuición para tomar una decisión satisfactoria.
- *Encuadre como categoría de experiencia*: es una amplia definición de la situación que va desde la percepción de riesgo al tomar una decisión, hasta una variedad de factores personales y situacionales que afectan la manera en que una persona define el problema objeto de negociación.
- *Encuadre como desarrollo de una salida*: las partes hablan acerca de sus preferencias y prioridades; esto les permite desarrollar una definición común de las salidas relacionadas al problema y al proceso de solucionarlo.

Las metas y el encuadre son fuertemente interactivos y la existencia de uno produce efectos en el otro, pues las metas del negociador tienen un efecto directo o indirecto en su elección de la estrategia de negociación.

## ***Los principios***

Es imperativo que, en toda negociación, de cualquier tipo, nos centremos en cinco principios básicos.

Ante todo, es importante que logremos tratar de manera diferenciada las emociones personales y el contenido de la ne-



gociación; que no negociemos sobre posturas ni supuestos teóricos, sino sobre los intereses verdaderos de cada una de las partes; que tampoco negociemos desde posiciones de fuerza utilizando la coerción o el chantaje, salvo que se quiera propiciar el cierre de la negociación; que tratemos de desarrollar creativamente las opciones de avenencia y beneficio mutuo, siempre que lo permitan las posiciones de las partes; y que el resultado del acuerdo se base en criterios objetivos.

### ***La habilidad negociadora***

Hay que darle particular importancia a la habilidad negociadora como un atributo de un individuo o de un equipo negociador. Es el conocimiento del proceso y la modalidad de la negociación, el juego de influencias y presiones, las necesidades de las partes y las fuentes y el tipo de información. La experiencia y la práctica en escenarios simulados o en situaciones reales, incluso en el proceso de planificación estratégica de la negociación, todo ello a través de procesos formales de entrenamiento, otorgan el bagaje operacional de los negociadores.

### ***Los mínimos aceptables***

Ahora bien, hay algunos elementos que requieren atención especial.

El primer lugar lo ocupa, en la determinación del objetivo de la negociación, la fijación previa de los mínimos aceptables que se quieren alcanzar, que es la principal garantía de éxito en una negociación. No hacerlo puede conducir inevitablemente a un fracaso, pues al calor de la discusión y del enfrentamiento de posiciones que caracterizan a toda negociación es imposible realizarlo.

Además, la no definición del mínimo que se desea alcanzar hará imposible el logro de los objetivos que se persiguen, pues una negociación no puede ser una consecución de posturas tentativas o exploratorias, sino que debe guiarse por la precisión y la claridad de lo que se busca. Esto nos hace concluir que los objetivos y las posiciones no pueden ser compartimentos estancos, como aducen algunos autores, sino que poseen una clara relación biunívoca.

## ***La correlación de fuerzas***

Otro aspecto capital es la determinación de la correlación de fuerzas, no solo de la existente, sino de cómo los resultados de una negociación hoy pueden determinar los del futuro. Esta definición es sumamente difícil, pues en ella intervienen numerosos factores que resulta imposible prever.

Un ejemplo clásico ilustrado en la literatura fueron las negociaciones de paz tras la Primera Guerra Mundial, en que las condiciones impuestas a Alemania crearon las circunstancias para el surgimiento del fascismo y su ascenso al poder en 1933.

### ***El timing***

No podemos dejar de abordar el momento en que se produce una negociación, el famoso *timing*, como lo califican los anglosajones. Para llevar adelante un proceso negociador, es preciso aquilatar la oportunidad de hacerlo, analizando con claridad el momento histórico, las capacidades propias y las del adversario y la correlación de fuerzas existente, entre otros tantos factores.

Mas, si bien el *timing* es conveniente, no siempre es posible emplearlo, pues en ocasiones las negociaciones se producen independientemente de nuestra voluntad. Los ejemplos más claros se dan en la diplomacia multilateral, sobre todo en el momento de negociar proyectos de resolución u otros documentos similares, para lo que no fue posible una planificación adecuada, pero sobre los que tenemos que reaccionar.

Aquí operan, como decimos en otros capítulos de esta obra, la calidad, el profesionalismo, la experiencia, la preparación general del negociador y sus motivaciones.

De otra parte, aunque no siempre sea posible, un negociador debe examinar los precedentes de un tema dado. Si en la sesión anterior de un órgano multilateral se produjo una iniciativa que puede tener continuidad, es preciso prepararse para que nuevamente se ponga sobre la mesa.

### ***Medidas de fomento de la confianza***

La adopción de medidas de fomento de la confianza es otro elemento que debemos abordar. Para realizar una negociación efec-

tiva, es imprescindible que las partes adversarias tengan claridad de que ambas negociarán de buena fe y que, de llegarse a acuerdos, esos resultados se cumplirán a cabalidad.

La falta de esta “confianza” no solo puede hacer abortar un proceso negociador, sino impedir que la negociación siquiera se inicie.

Por supuesto, esta forma de proceder es más común en las negociaciones cooperativas que en las competitivas, pues, en estas últimas, las condiciones objetivas pueden llevar, casi ineludiblemente, a que exista un determinado nivel de desconfianza.

### ***El análisis de costo-beneficio***

Es vital que toda negociación sea el resultado de un análisis de costo-beneficio. La naturaleza misma de un proceso negociador entraña que para una de las dos partes, o para ambas, el resultado de la negociación tendrá un “costo”, pero también un “beneficio”.

Por tanto, antes de emprenderla, el país en cuestión deberá determinar de la manera más exacta posible si los costos serán mayores que los beneficios, o si está dispuesto o le conviene enfrentar dichos “costos”.

### ***La modestia***

Otro aspecto de importancia es no jactarse del resultado de una negociación que haya resultado exitosa. Cuando más, es lícito brindar información pública sobre el hecho, pero jactarse a costa del adversario puede traer efectos negativos para la relación futura y, en muchos casos, fomentar un espíritu de venganza que no es conveniente para nadie.

### ***El estudio de la negociación***

Las principales fuentes para el estudio de la negociación son tres:

- Las negociaciones en que se participa, aunque teniendo cuidado de recordar que ninguna negociación se parece a otra y que todas, sin excepción, tienen sus propias características en función de su tema, de los participantes y de los objetivos que se persigan.
- La información de los medios, privilegiando aquella que haga referencia objetiva a las negociaciones complejas y,

de alguna forma, se refiera a las estrategias, técnicas y tácticas utilizadas.

- El estudio de la copiosa literatura sobre las técnicas probadas, aunque discriminando bien en favor de todo aquello que le puede redundar en beneficios prácticos al negociador. Deseamos hacer énfasis en que las técnicas y tácticas deben ser “probadas”. En gran parte de la literatura sobre la negociación, principalmente en la que tiene un carácter divulgativo, se incluyen premisas incompletas, generalizadoras y que se apartan mucho de la realidad.

Asimismo, se debe tener cuidado con las técnicas y tácticas que proponen muchos de los teóricos de la negociación que, en muchos casos, no son negociadores y no tienen vivencias sobre la verdadera dinámica de un proceso de negociación. Por ello, a veces simplifican y ofrecen soluciones que parecen muy adecuadas en el papel, pero que en la vida de un negociador tienen poco o ningún efecto práctico.

Los avances de las últimas décadas en el estudio de la negociación han conducido a que ya se le reconozca como un proceso, que combina posiciones contrapuestas para alcanzar un resultado común mediante la acción conjunta de las partes.

Hoy queda claro que ello se logra mediante el poderío y el “poder”; por el movimiento de intereses, modificando la estructura de valores; mediante la interacción de diversos estilos y tipos de negociadores, o progresivamente por pasos.

### ***Factores que inciden en una negociación***

De dichos estudios emergen numerosos factores que influyen en una negociación. Entre ellos hemos identificado 20 elementos de suma importancia que inciden de forma práctica en un proceso de este carácter:

1. El número de partes que participarán en la negociación, teniendo en cuenta que, a más partes, mayor es el riesgo de que esta se complique.
2. Efectividad de la planificación estratégica realizada por las partes antes de la negociación.

3. El tipo de negociación y la estrategia definida por las partes.
4. La capacidad de decisión de cada uno de los negociadores.
5. Las necesidades y objetivos de cada una de las partes.
6. El “poder” real o percibido de cada uno de los negociadores.
7. Las alternativas u opciones de que dispone cada parte en el caso de que un acuerdo resulte imposible.
8. La personalidad y el estado anímico de los negociadores.
9. El potencial de conflicto que pueden generar cada uno de los negociadores en función de su estilo de negociación.
10. La experiencia de cada uno de los negociadores y su formación como tales.
11. El conocimiento del tema objeto de negociación que posee cada una de las partes y su nivel de información.
12. La historia de negociaciones anteriores entre las partes y la historia de negociaciones entre los propios negociadores.
13. El clima de la negociación y el nivel de tensión que se va generando.
14. La voluntad de cada parte de establecer niveles adecuados de comunicación con el adversario.
15. El conocimiento previo acerca de los objetivos de cada parte y de los respectivos negociadores.
16. El tiempo de que se dispone para la negociación y si este es prorrogable o no.
17. Los acuerdos de prenegociación entre las partes que definirán las “reglas del juego” de la negociación y la importancia de las cuestiones de procedimientos (ubicación, distribución espacial, orden de temas, calendario, etc.).
18. La agenda de la negociación y su estructura.
19. La existencia real de diferencias culturales entre los negociadores, lo que puede introducir complicaciones adicionales en el proceso.

20. Las posibilidades de presiones externas a la negociación, como, por ejemplo, la intervención indirecta de otras partes no presentes en la negociación o de acontecimientos producidos mientras dure el proceso negociador.

### ***Negociación externa e interna***

Es preciso prever que en muchos casos los negociadores tienen que hacer frente a una doble negociación, interna y externa, a la hora de definir sus objetivos.

Vienen a la mente las palabras de Henry Kissinger, a la sazón secretario de Estado de los Estados Unidos, al negociar la conclusión de la agresión estadounidense a Vietnam, cuando dijo: “En ese tiempo, Hanoi se mantuvo fuera de la contienda, observando con frialdad cómo Estados Unidos negociaba, no con el adversario, sino consigo mismo” (Kissinger, 1987).

Por supuesto, nunca está de más contar con fuerzas internas que compulsen una determinada actitud por parte del adversario. No olvidemos que, en el caso de Vietnam, el clamor popular y la existencia en los Estados Unidos de organizaciones en apoyo a la soberanía y autodeterminación vietnamitas constituyeron un elemento determinante en el resultado de las Negociaciones de París.

Camilión (1987) trae a colación un interesante episodio interno en Argentina cuando la denominada Guerra de las Malvinas:

Las Malvinas una vez más ofrecen un ejemplo de valor paradigmático. El frente negociador argentino ante Gran Bretaña (o ante Estados Unidos si se quiere) no pudo unificarse nunca. Los miembros de la Junta Militar negociaban entre sí, la cancillería negociaba con los delegados militares nombrados por la Junta; cada Comandante en Jefe lo hacía con la base militar de su propia fuerza. El resultado fue la imposibilidad de fijar una posición. Se omitió permanentemente que Argentina negociaba con Gran Bretaña o con Estados Unidos. En cada oportunidad que se presentó, la posición argentina fue fijada en función del frente interno, y, dentro de este, de los sectores más duros (Camilión, 1987).

En lo que nos atañe, en esta obra partimos del concepto de que las negociaciones internacionales se realizan entre Estados que

tienen plena capacidad para negociar y no requieren de amplias discusiones internas, como sucedió en los casos referidos anteriormente.

### ***La naturaleza de la negociación en el contexto actual***

Si bien en algunos capítulos de esta obra estamos siguiendo las concepciones más aceptadas sobre algunos tópicos relacionados con la negociación —por ejemplo, en lo referido a estilos y tipos de negociaciones—, aunque con nuestra interpretación crítica, lo cierto es que durante los últimos años esos paradigmas tienden a modificarse.

Marcel Merle, postula con razón:

[...] en el mundo globalizado de hoy, se difuminan de tal modo las divisiones tradicionales de los procesos negociadores en públicos y privados; internos y externos; técnicos, económicos y políticos, que bloquean la posibilidad de realizar una interpretación unidimensional hasta el punto de que no existen negociaciones lineales, sino varias negociaciones intervencionales efectuándose simultáneamente (Merle, 1987).

El profesor Merle se refiere a que, durante las últimas décadas, en prácticamente todo proceso negociador están coincidiendo intereses de todo tipo de los Estados.

Nos podemos ver entrampados en concepciones tradicionales como la división entre las negociaciones bilaterales y las multilaterales, que hoy tampoco es tan precisa, pues las segundas se utilizan, sobre todo, para satisfacer intereses nacionales, principalmente por los países que cuentan con una política exterior más integral.

El marco temporal también se ha modificado. Hasta hace poco tiempo, las naciones se reunían para tratar asuntos específicos de su interés, mientras que hoy hemos pasado a un estado de negociación permanente.

Las negociaciones sobre los temas más significativos, como el desarme, el desarrollo, el medioambiente y otros de similar carácter se efectúan sin pausa.

Incluso el hecho de que se efectúen negociaciones sobre los mismos temas en diferentes marcos, distorsiona el resultado. En

muchos casos, un país está dispuesto a perder en un marco determinado porque sabe que ganará en otro, al tiempo que hay negociaciones bilaterales sobre esos mismos tópicos que incidirán sobre el ámbito multilateral, y viceversa.

Estos breves comentarios sobre la naturaleza actual de las negociaciones refuerzan nuestra convicción de que *ahora, menos que nunca, no debe haber negociadores hiperespecializados, sino que deben buscar un perfil amplio y multidimensional* y prepararse para ello.

Asimismo, tienen que ser *negociadores que sepan trabajar con diversos escenarios*, independientemente de su directiva de negociación, pues en materia de política nunca se tiene la certeza absoluta de cómo se producirá y terminará una negociación.

Trabajar los escenarios de la negociación significa prever los escenarios positivos, razonables o negativos que se pueden producir; en otras palabras, trabajar el MAPAN y la ZOPA<sup>6</sup> con efectividad.

Ello viabiliza la evaluación de los acuerdos que se van logrando y así se facilita preparar o adecuar estrategias en torno a la negociación y sus resultados intermedios.

Deben conocer a cabalidad *las reglas del juego*, a partir del hecho de que todas las negociaciones se dan dentro de un marco legal y, por tanto, que hay reglas que definen el juego.

En el escenario mundial globalizado de hoy, las interacciones entre países ocurren más allá del ámbito geográfico, lo que se ha hecho más marcado por los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones, y el transporte.

Según David Held:

[...] el concepto de globalización implica una extensión de las actividades sociales, políticas y económicas a través de las fronteras geográficas, de tal modo que los acontecimientos, decisiones y actividades en una región del mundo pueden tener significado para individuos en distintas regiones del mundo (Helds, 1999).

6 Mejor Alternativa Posible al Acuerdo Negociado (MAPAN) y Zona de Acuerdo Posible (ZOPA, por sus siglas en inglés). Para profundizar más sobre esto, ver los capítulos “Terminología” y “La planificación estratégica de la negociación”.



Por ello, algunos estudiosos de la negociación, afirman que esta ha cobrado una importancia tan marcada que la sitúa por encima de otras formas de solución de conflictos, como son el arbitraje, los procesos judiciales o el uso de mediadores, tanto en la arena internacional, como en las relaciones económicas y comerciales entre países, organizaciones y empresas.

Esto puede ser cierto en las negociaciones empresariales e incluso en las económicas, pero en las que se dirimen los intereses políticos de los Estados la realidad es bien diferente. Ello es particularmente cierto en los procesos multilaterales, donde esas figuras de arbitraje y mediación siguen desempeñando un papel, con independencia de que en ocasiones es discutible, como apuntábamos antes.

Asimismo, desde finales de la década de 1980 y en la de 1990 se produjeron modificaciones sustantivas en las relaciones internacionales de poder que, sin dudas, han afectado notablemente los procesos de negociación.

La desaparición del socialismo en Europa ha conducido a una manifiesta unipolaridad, con un papel protagónico de los Estados Unidos, y sin que otros sujetos —la Unión Europea, entre otros— tengan la suficiente posibilidad, en términos políticos y militares, e incluso la voluntad, de avanzar hacia un mundo multipolar.

En el mismo sentido, en el Sur también se han producido cambios sustantivos, vinculados no solo con el repliegue del socialismo en países que lo habían abrazado, sino también con la desaparición del *apartheid* —hecho que, aunque sumamente positivo, imponía una mayor fuerza y sentido de unidad a los Estados de África, lo que en muchos casos ha desaparecido—; con el surgimiento de economías prósperas en países del sudeste asiático, pero estrechamente dependientes de los Estados Unidos y del dólar estadounidense; con las situaciones de conflicto y los cambios que se han producido en el Medio Oriente, incluso con niveles de injerencia no vistos con anterioridad en la zona; y con los cambios recientes ocurridos en América Latina, que han llevado al poder a las fuerzas más conservadoras, también ligadas a los intereses de Washington.

Lo mismo ha sucedido con el multilateralismo, que hasta determinado momento se consideró el epítome de la negociación

internacional. En la actualidad la tendencia es a que ceda terreno no solo a las pretensiones unilaterales, sino también al surgimiento de nuevas maneras de asociación entre Estados que vulneran los paradigmas de dicho tipo de negociación.

Además, en los organismos internacionales ha tomado forma una tendencia que se veía venir desde la década de 1990, con la pérdida relativa de las capacidades de los países del Sur y el surgimiento de un estilo que privilegia los intereses de las naciones del Norte.

Una de las principales consecuencias de esta realidad es que ha cambiado el modo de negociación, en aquellos casos en que aún se negocia. Se ha ido abriendo paso la primacía del consenso, pero no guiado por los intereses del mundo subdesarrollado, sino de los países industrializados.

Ello ha conducido a que la frecuencia y la calidad de la negociación real sea muy inferior al pasado, a que los actores cambien, a que se incremente la presión y coacción en los procesos negociadores, y a que surjan nuevos actores no siempre beneficiosos para los intereses de los países del Sur.

Un ejemplo claro de lo anterior es que al Movimiento de Países No Alineados y al Grupo de los 77, que en décadas pasadas tuvieron un papel protagónico en la negociación internacional, ahora les cuesta trabajo llegar a la conformación de posiciones que se enfrenten a los intereses de Occidente. Otras muestras de esto también lo son que la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) haya virtualmente desaparecido y que se le intente sustituir por otra organización, PROSUR, con una proyección diferente por completo, y que la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) transite por momentos cada vez más difíciles.

Si bien el papel de Rusia y China ha contribuido al surgimiento de un cierto equilibrio, es aún insuficiente.

La existencia de un Gobierno en los Estados Unidos con posiciones a veces aislacionistas y siempre impositivas contra la soberanía y los intereses de otros Estados ha contribuido notablemente a agravar la situación y a modificar de forma sustancial la naturaleza de los procesos negociadores.

Lo cierto es que las complejidades del mundo de hoy se contraponen a las concepciones maniqueas sobre la negociación que

primaron en el pasado y le trasladan su propia complejidad. Iklé lo dejó claro cuando escribió:

La negociación es un asunto sobre el que mucho se ha dicho y escrito y que parece una categoría obvia hasta que la examinamos con mayor detenimiento. Se dice que para resolver conflictos y evitar el uso de la fuerza se debe negociar (¿Es esta siempre la mejor manera de resolver un conflicto?). La negociación requiere la voluntad de llegar a un acuerdo (¿Por qué?) y para ello ambas partes deben hacer concesiones (¿Conforme a qué principio del derecho?). Ninguna de las partes puede esperar obtener todo lo que desea (¿Incluso si sus objetivos son modestos?). Si ambas partes negocian de buena fe (¿Quién determina qué es “buena fe”?) pueden siempre alcanzar una solución justa (¿Qué cosa es “justo”?). Si el conflicto versa sobre muchos asuntos, los menos controversiales deben ser resueltos primero, porque un acuerdo conducirá a otros acuerdos (¿Y no serán los temas pospuestos más difíciles de solucionar?). Un negociador nunca debe proferir una amenaza que no esté dispuesto a cumplir (¿Y dónde ha quedado la posibilidad de un “bluff”?). Cada parte tiene una posición mínima por debajo de la cual no se le podrá mover (¿Y qué pasa si se mueve la posición mínima del oponente?) (Iklé, 1964).

### III. EL “PODER” EN LA NEGOCIACIÓN

*Con astucia se puede anticipar y lograr que los adversarios se convengan a sí mismos de cómo proceder y moverse; les ayuda a caminar por el camino que se les traza. Hace moverse a los enemigos con la perspectiva del triunfo, para que caigan en la emboscada (...) cuando te conoces a ti mismo y conoces a los demás, la victoria no está en peligro; cuando conoces el cielo y la tierra, la victoria es inagotable.*

Sun Tzu<sup>1</sup>

En numerosas obras sobre la teoría y las técnicas de la negociación, no se aborda este tema como un tópico separado, sino como parte de otros elementos. La razón es, fundamentalmente, que es un asunto más subjetivo que objetivo y que en muchas ocasiones está en la mente de los negociadores, a la par de que se aplica en casi todos los elementos que integran una negociación.

Chester Karrass apunta que: “El poder de negociación raramente es lo que parece. La gente tiene más poder de lo que cree, lo que pasa es que están más conscientes de sus propias limitaciones que de las que tiene la otra parte”. Y añade: “El poder es una cosa extraña, es la idea que nos hacemos de él, lo cual no significa que no sea real, y es capaz de proporcionar enorme energía en una negociación. Pero, en gran medida reside en nuestra mente. Es tan fuerte o tan débil como nosotros creamos que es [...]” (Karrass, 1970).

Queda claro de los comentarios de Karrass que el “poder” es un elemento subjetivo e intangible, percibido de manera diferente por el negociador que posee mucho “poder” y el que posee menos.

1 General, estratega y filósofo chino nacido hacia el año 1544 a.n.e. Su obra *El arte de la guerra*, de donde fue tomada esta cita, se considera uno de los tratados más importantes de estrategia militar en la historia.

Sin embargo, quisimos introducir el concepto en los primeros capítulos de esta obra, incluso antes de los referidos a los tipos y estilos de negociación y a las características que debe poseer un negociador, porque tenemos la convicción, incluso por experiencia personal, de que uno de los principales factores que influyen en el desenlace de una negociación, es la relación de “poder” entre las partes.

Lewicki, Saunders y Barry (2015) dejan claro que, sin importar qué tipo de negociación se esté realizando, el “poder” de negociación siempre estará presente, aun cuando no se le mencione.

En ese plano, se trata de uno de los aspectos fundamentales que se debe definir en el momento de abordar una negociación.

Algunos autores sostienen que el “poder” es uno más entre los tres aspectos que es preciso considerar al iniciar una negociación dada. Le atribuyen igual importancia que a centrarse en los intereses de las partes o en lo que denominan los derechos de estas.

Discrepamos de dicha interpretación, pues el “poder” define en qué medida tus intereses serán afectados por la contraparte y en qué medida estás apto para afectar los intereses del adversario. En todo caso, lo que debe interesarle primordialmente a un negociador son sus intereses y los derechos que le asisten, todos los cuales están mediatizados, de una forma u otra, por su “poder”.

Es obvio que en el período de planificación estratégica definirás tus intereses y tratarás de conocer los del adversario, sabrás cuál es tu “poder” y cuál es el del adversario, por lo que, a nuestro juicio, cualquier otra consideración es superflua.

Nuestra opinión coincide con la de Chester Karrass (1970) quien identifica el “poder” como “[...] el factor más importante en los resultados de una negociación [...]”.

La cita de Sun Tzu con la que se inicia este capítulo está destinada a demostrar que ya hace más de dos milenios existía una clara noción de las dos dimensiones del “poder”: la capacidad de conocerte a ti mismo, de saber cuál es tu “poder”, y la de conocer el de tu adversario y poderlo utilizar para influir de manera decisiva en el resultado.

Por tanto, el “poder” de negociación es la capacidad que tiene una de las partes para imponer sus condiciones y presionar a su

contraparte para que las acepte. Se trata de influir o presionar en las decisiones y acciones de la otra parte para obtener el acuerdo más favorable. Claro, que los demás hagan lo que queremos que hagan variará según el tipo de negociación que tengamos, la materia negociada y la habilidad y el “poder” de los adversarios (Tracy, 1991).

Según Barlew y Moore (1987): “[...] la calidad de la negociación se mide por el impacto y la influencia que ejerzamos en la contraparte y no solo por la intención que tengamos en ella”.

Cada negociador se comporta de conformidad con el “poder” que cree tener, y a veces realmente tiene, y cómo proyecta dicho “poder” en el interlocutor, aunque no siempre sobre la base de hechos concretos, ni con éxito cuando el “poder” de la contraparte es superior.

En este contexto, no podemos olvidar que la identidad, la autoestima y la seguridad personal, si bien son elementos intangibles, desempeñan un papel en la negociación, como bien apunta Greene (2002), y constituyen una fuente inestimable de “poder”.

En lo que nos atañe, lo incluimos como un tópico independiente pues en las negociaciones complejas, en las que cualquier negociador puede verse inmerso en cualquier momento, es preciso estar conscientes de las ventajas y limitaciones propias y las del adversario.

Ello sucede con más frecuencia en negociaciones en las que uno de los actores es más experimentado que el otro, o en los casos en que un país grande y poderoso negocia con uno más débil; casos en que, como veremos más adelante, se aplica esencialmente el “poderío”.

Por consiguiente, el “poder” también se podría definir como la capacidad de un negociador de influir en su adversario llevándolo a que perciba su propio “poder”.

Ahora bien, la clave es saber cómo usar el “poder”. Se puede emplear por la vía de la persuasión y de la percepción del adversario de que se encuentra en una situación de desventaja, o puede ser una fuente de presión, intimidación, coacción o manipulación.

## Las diversas fuentes de poder

Existen numerosas fuentes de “poder” en un negociador eficaz. Trataremos de explicar algunas de las principales.

*Tener y proyectar legitimidad* es de suma importancia. Dicha característica está dada por el reconocimiento de que el país en cuestión considera al negociador como el idóneo para llevar adelante el proceso de negociación. También se manifiesta en *el uso de información y datos* que pueden darles mayor credibilidad a sus propuestas.

*El prestigio que posee el negociador*, derivado de negociaciones anteriores o de actividades que ha realizado de forma exitosa, es una fuente inmensa de “poder” que tiene por lo general un efecto intimidatorio sobre el adversario. En este aspecto también pueden incidir el nivel profesional y académico del negociador y el cargo que ostenta.

*Tener el poder de referente*, consiste en el que se posee en función del carisma o de la habilidad para generar lealtades. Mientras el poder legítimo se basa en un estatus, este último se apoya en las cualidades personales y en las habilidades interpersonales.

Debemos *tener preparadas las preguntas pertinentes* que nos permitan completar la información que poseemos, pues la necesidad del adversario no es la que nos da “poder”. Lo que realmente nos da “poder” es conocer esa necesidad. Haciendo patente nuestro nivel de información, daremos muestras de “poder”, pues, sin dudas, el adversario se percatará de nuestra preparación.

Es también vital *poseer la información requerida*, siempre más que el adversario y lograr que este se percate de ello. En este sentido, es vital la información sobre la necesidad de la otra parte de concluir un acuerdo en determinadas condiciones.

No cabe dudas de que el primero que logre *estar seguro de conocer informaciones acerca de las posiciones, opciones y “líneas rojas” del adversario* tendrá en sus manos un triunfo considerable, un “poder” sobre su adversario.

*Tener credibilidad* llevará al oponente a aceptar las opiniones que le dé el negociador. Esto se complementará dando la imagen clara al adversario de que el negociador es un experto en el asunto bajo negociación.

Que el interlocutor se percate del *elevado nivel de preparación* y que perciba que todos los elementos de la negociación fueron preparados y planificados.

*La fidelidad a las ideas y los principios* supone una fuerza inmensa. Ya sea la pertenencia a una nación o ideología es una fuente no despreciable de “poder”.

*El nivel de persistencia* del negociador, de no darse por vencido y de seguir buscando fórmulas para tratar de llegar a una conclusión exitosa de la negociación, es también una fuente de “poder”.

Aunque no lo parezca, *el manejo del tiempo* también lo es. Es claro que quien exprese mayor urgencia en concluir una negociación tendrá una posición desventajosa.

En este contexto, hay un número de variables que pueden incidir sobre el “poder” que requieren atención. De una parte, *la cercanía del plazo para la conclusión del proceso negociador puede ser un factor de presión*, que el negociador puede utilizar o provocar. En el capítulo sobre “El negociador” dejaremos claro que este debe saber “procrastinar” o emplear el “filibusterismo”, o sea, tomar medidas para que el tiempo corra y así utilizarlo después como un factor de presión, con lo que incrementaría su “poder”.

La capacidad de *ser creativo y hallar alternativas* a los puntos en negociación incrementa la percepción del adversario de que el negociador cuenta con mayor “poder” y, al propio tiempo, contribuye a que este se sienta más empoderado.

En este sentido, es importante que el negociador sepa apreciar los riesgos en una negociación y presente opciones con celeridad. Debe quedar bien claro que mientras mejores sean las alternativas que presente el negociador, más “poder” tendrá.

Todo negociador de peso debe ser capaz de *asumir riesgos*, sobre todo los riesgos calculados, que nunca lo pueden llevar a ser irreflexivo ni a comprometer los objetivos que persigue. Siempre que sean riesgos tácticos, con el fin de alcanzar alguna ventaja negociadora o desestabilizar al adversario, constituyen una fuente de “poder”.

*La capacidad de persuasión* es una fuente clave de “poder”, en lo que desempeña un papel determinante saber escuchar activamente y comprender las motivaciones del adversario.



Sin embargo, la *capacidad de ejercer presión* sobre un adversario moroso, intratable y mal intencionado también otorga “poder” al negociador.

También es fuente de “poder” la *capacidad de conceder beneficios* al negociador adversario en forma de recompensa por una concesión o un acuerdo.

La *capacidad de amenazar con la imposición de sanciones y otros daños*, e incluso con el uso de la fuerza, es también otra forma de “poder” (ver más adelante en este capítulo las diferencias entre “poder” y “poderío”).

Que el negociador demuestre *habilidades para negociar* y sea capaz de proyectar su dominio de técnicas, tácticas y procesos es otra importante fuente de “poder”.

Si hay *dependencia entre las partes en una negociación*, esa dependencia da “poder” a una de ellas, pues sabe que la contraparte depende del resultado de la negociación, que constituye su “necesidad” y, por consiguiente, puede presentar posiciones más duras.

Ahora bien, hay casi unanimidad en que una de las principales fuentes de “poder” en una negociación es *la paciencia*. El negociador que es paciente, con independencia de cómo se desarrolla el proceso, tiene más posibilidades de llegar a una conclusión exitosa.

Nuestras *posibilidades de retirarnos de la negociación* constituyen una importante fuente de “poder”. Si la otra parte capta nuestra posible desesperación por llegar a un acuerdo, normalmente no estará dispuesta a hacer concesiones. Por otro lado, si empezamos a hacer maniobras de retirada, enseguida procurarán acercarse a nosotros si realmente desean llegar a un acuerdo, salvo que la parte adversaria haya decidido que lo que conviene es el cierre de la negociación.

En este contexto, que el adversario esté al tanto de que el negociador sabe *cuándo y cómo retirarse de una negociación* si sus aspiraciones no se ven satisfechas o si llegar a un acuerdo inconveniente puede resultar un riesgo para su país, su seguridad o su posición internacional, es una fuente de “poder” que no se puede desdeñar.

## Tipos de “poder” y su proyección

Los teóricos contemporáneos de la negociación definen que el “poder” puede ser estructural o táctico, y, a su vez, el “poder estructural” puede ser agregado o situacional.

El “poder estructural agregado” está basado en los recursos de un actor, sus capacidades potenciales y su posición frente al mundo exterior como un todo.

En el caso de los Estados, el “poder estructural agregado” tiene que ver con los recursos demográficos, económicos, militares y otros, o sea, su poderío, y, por lo general, describe la posición jerárquica de un Estado dado en el sistema internacional.

Esta definición es útil en una negociación, pues fija la posición del actor en el sistema internacional y da la composición de sus recursos totales; pero si nos limitamos al análisis solo del “poder agregado”, los Estados Unidos, por ejemplo, estarían “predestinados” a imponerse siempre, en una negociación, a países más débiles.

Por tanto, se requiere analizar el “poder estructural situacional”, que se refiere a las capacidades y la posición de un actor frente a otro en relación con un asunto específico y en una situación específica, o sea, en una negociación específica.

Pero lo más importante es percatarse del poder táctico, que actúa en el poder situacional y está dado por el empleo de tácticas de negociación por un actor para alterar la balanza del “poder situacional” en su favor, ampliando sus alternativas o reduciendo las de su oponente.

En este contexto, también debe asumirse la relación dialéctica entre simetría y asimetría. Por lo general, se acepta que las negociaciones entre países con igual poderío son simétricas, mientras que entre naciones con poderío distinto, son asimétricas.

Por tanto, a nuestros efectos, la verdadera manifestación del “poder” se produce en las negociaciones asimétricas, cuando una de las partes debe compensar su menor poderío mediante un mayor “poder” de sus negociadores.

En conclusión, lo que nos interesa destacar aquí es que, en la negociación internacional, si el Estado “débil” desarrolla sus

capacidades de negociación, acrecentando así su “poder táctico”, y aprovecha, inteligentemente, las ventajas que le da su “poder estructural situacional” en una negociación específica, entonces estará en posibilidad de lograr objetivos relevantes en negociaciones con Estados muy superiores en poder estructural agregado (Habeeb, 1988).

### Habilidades para alcanzar el “poder”

En resumen, un negociador experimentado y hábil debe poseer cinco habilidades para afianzar su “poder”:

1. No aceptar negociar sin realizar un buen análisis del “poder” que parece tener la parte contraria.
2. Identificar sus propias fuentes de “poder” y definir una propuesta de marco para el acuerdo.
3. Preocuparse de ir construyendo, con el tiempo, sus fuentes de “poder” para poder recurrir a ellas cuando sean necesarias.
4. Ser creativo.
5. No tener miedo y mostrarse dispuesto a retirarse de la negociación si lo considera conveniente.

### Formas de alcanzar el “poder”

El “poder” puede conseguirse mediante diversas formas. Las fundamentales consisten en:

- *Sentir confianza en los argumentos propios.* Nunca participar en una negociación en donde pueda advertirse inseguridad en sus convicciones. En ese caso, la merma de “poder” sería, tal vez, irremediable.
- *Nunca romper una promesa.* Hacerlo dejaría sus palabras, de las cuales se vale para negociar, en un estado de duda permanente, pues le restaría autoridad, que es una de las fuentes que genera el “poder”.

- *Conocer todo el proceso de negociación*, sus reglas, antecedentes, la materia negociada y la aptitud de sus adversarios.
- *Evitar negociar con la persona equivocada*. Si negocia con alguien sin capacidad para tomar las decisiones, mermará su “poder” de convicción, pues será justamente esa persona quien dará a conocer los argumentos frente a quien esté autorizado a tomarlas.
- *Conservar la calma* aun en las circunstancias más difíciles. En un proceso de negociación tiende a tener resultados desfavorables quien pierde el control, pues va en detrimento de su aptitud y autoridad. Es preciso dejar toda manifestación de ira o desagrado para cuando convenga proyectar dichas emociones.
- *Tener en cuenta que siempre se negocia con seres humanos*, que tienen flaquezas, necesidades y cosas que arriesgan.
- *Utilizar siempre un vocabulario adecuado y rico* pues tiende a perder “poder” el negociador que expone sus argumentos con un lenguaje vulgar o insultante, de manera que se haga difícil la comprensión para el interlocutor, o con un lenguaje pobre, que indica su escasa preparación cultural.
- *Tratar de generar una corriente de simpatía*, pues es más posible conseguir lo que se quiere entre sonrisas y risas que en medio del conflicto y las malas caras.
- *Obtener lo justo. Pierde autoridad quien persigue causas arbitrariamente ambiciosas*. Póngase en lugar del interlocutor y piense si estaría más dispuesto a ceder si es un reclamo justo o una petición desproporcionada o irracional.
- *Evitar ser previsible*, pues los argumentos y el talento o la capacidad tendrán más “poder” si se les utiliza por sorpresa. A veces es notorio ver que, en un proceso de negociación, hay interlocutores que nos van alertando acerca de sus habilidades y de sus incapacidades, ya sea a través de su ansiedad por demostrar cuánto saben o cuán importantes son, o a través del lenguaje extraverbal. De modo que el bajo perfil nos otorgará “poder”, pues no alertará al adver-

sario de nuestras capacidades o habilidades, ni tampoco de nuestras debilidades.

- *Desarticular o neutralizar prejuicios que tenga el adversario* que, de mantenerse, afectarán el resultado de la negociación. Si la contraparte posee percepciones erradas acerca de nosotros, de nuestro país o de nuestra ideología, se dificultará convencerla por más razonables que sean nuestros argumentos. El negociador profesional sabrá detectar si existe este tipo de inconveniente y trabajar, ante todo, en repararlo lo más que se pueda y, si esto resultara imposible, cerrar la negociación.

No se debe perder de vista que *la planificación y preparación de una negociación deben incluir el análisis de la relación de “poder” entre las partes*, identificar las condiciones que originan este “poder” de negociación y el diseño de estrategias para cambiar el equilibrio de “poder” entre ellas.

### Formas para disminuir el “poder” del adversario

Al igual que hay formas de alcanzar el “poder” propio, también existe infinidad de formas para disminuir el “poder” de la parte contraria, máxime cuando, sin perjuicio de nuestro “poder”, quien negocia con nosotros sigue ostentando, todavía, demasiado “poder” para nuestra conveniencia. A continuación, nos referiremos a las principales:

- Tratar de *restar autoridad a sus reclamos o argumentos*. De lograrlo, el adversario irá perdiendo seguridad en sí mismo.
- *Negociar siempre con alternativas*, pues si se negocia solo con las que ofrece el contrario, este tendrá todo el “poder”.
- *Conocer las alternativas de la contraparte*. De esto dependerá el valor que tendrá para sus intereses el logro de un acuerdo. Si ello lleva al negociador a percatarse de que el adversario no posee otras alternativas y que para él es importante un acuerdo, la posición dominante que desea proyectar será probablemente un *bluff*.

- *Debilitar las alternativas del adversario, destacando sus deficiencias.* Por ejemplo, que su posición es exagerada en algún punto o falsa si se compara con las que mantuvo en negociaciones anteriores sobre el mismo asunto, o acudiendo a las opiniones de personalidades destacadas y reconocidas.
- En el caso de que sean realmente buenas para nuestros intereses, pero no lleguen al punto que requiere nuestro MAPAN, *seguir destacando con fuerza nuestra propia opción*, a tal punto que la opción del adversario luzca peor de lo que realmente es, o que se vea obligado a seguir negociando para acercar la propuesta a nuestros intereses.
- *Conocer cómo ha procedido el adversario en otras negociaciones similares*, pues puede ocurrir que trate de aventajarnos arbitrariamente, cuando en casos anteriores ha tratado de modo bien distinto a sus adversarios.

## Poder vs. poderío

Si bien Barnes (1990) considera que siempre en negociaciones entre un país grande y uno pequeño la relación de “poder” está en favor del primero, hay casos en que esa opinión es discutible.

No siempre los negociadores de los países grandes y poderosos son duchos en la negociación o sus motivaciones los llevan a poseer el “poder” requerido, ni emplean estilos de negociación que les puedan conducir a un resultado aceptable.

Por lo general creen que su poderío político, económico y militar lo es todo, y que la proyección de dicho poderío los hará ser exitosos en cualquier negociación. Nada más equivocado. *No podemos confundir “poder” con “poderío”*, y con frecuencia, en las negociaciones asimétricas, los poderosos tienen menos “poder” en la negociación que los Estados más débiles.

La tendencia entre los países poderosos se enmarca en el uso de la intimidación basada en el poderío, lo que, si bien es un elemento formidable, no es la clave exclusiva para el éxito en una negociación en la que sus contrapartes tienen “poder” real.

Ello se vincula en medida apreciable con la “necesidad” de uno y otro negociador y con la prioridad que el resultado de la

negociación reviste para el país en cuestión. Si bien en ocasiones percatarse de la “necesidad” del oponente le da “poder” al negociador, en otras la “necesidad” lleva a la parte que lo necesita a afinar sus ventajas y su exclusividad, logrando así una relación de “poder” sumamente elevada.

Sadio Garavini<sup>2</sup> hace referencia al ejemplo de las negociaciones entre los Estados Unidos y Panamá por el Canal de Panamá, que concluyeron con los denominados Tratados Torrijos-Carter. Dice Garavini:

En el caso del Canal de Panamá, la intensidad del deseo de los Estados Unidos en lograr sus objetivos preferidos, estaba basada en el valor que Estados Unidos le asignaba al Canal de Panamá desde el punto de vista comercial, militar y de prestigio. Para Panamá, en cambio, el valor del canal estaba relacionado con la integridad territorial y la soberanía. En otras palabras, para Estados Unidos era un objetivo más, para Panamá era casi todo (Garavini, 2008).

Parecería que la conclusión es obvia.

2 Sadio Garavini, doctor en Ciencias Políticas de la Universidad de Roma y de la Universidad Central de Venezuela. A pesar de la enorme discrepancia política e ideológica del autor con esta persona, se le cita porque en este aspecto específico parece tener razón.

## IV. ESTILOS Y TIPOS DE NEGOCIACIÓN

*Los colores primarios son solo cinco, pero sus combinaciones son tan infinitas que no podemos verlas todas.*

Sun Tzu

### ¿Qué son los estilos y tipos de negociación?

**P**ara lograr una negociación efectiva y, muy particularmente, prepararse para ella, es preciso conocer en qué tipo de negociación se va a participar, pues si bien el comportamiento de un negociador está en gran medida determinado por su estilo propio, no conviene ni es posible repetirlo en todas las negociaciones.

No todas las negociaciones son iguales, no nos cansamos de repetirlo, y en ocasiones el negociador se enfrenta a aquellas en que es necesario repartirse “el pastel” mediante el uso de posiciones duras, y en otras, existen las condiciones para el logro de beneficios mutuos, o sea, convirtiéndose en una negociación colaborativa o cooperativa.

Antes de iniciar una negociación, hay algunos elementos que todo negociador debe considerar. Ante todo, debe tener claro cuál es su estilo preferido de negociación, en cuál se siente más fuerte y puede proyectar más “poder”. Ahora bien, como dice correctamente Karrass (1996), ese autoconocimiento debe estar acompañado de conocer también cuál es el estilo preferido de negociación de la contraparte.

Otro aspecto es tener claro que no existe un “mejor” estilo de negociación, ni uno “peor”. Aunque el negociador esté preparado para utilizar cualquier estilo, debe saber comprender, a la luz de la negociación, cuál es el más apropiado. Muchas veces también incide la experiencia del negociador en procesos anteriores en los cuales se ha sentido cómodo, e incluso su propio temperamento.



La determinación del estilo que utilizará es uno de los principales dilemas de un negociador. En su definición deberá tomar en consideración no solo las directivas de negociación con que cuenta, sino también el tipo de negociación que se prevé (Craver, 2003).

Según Hopmann (1990), basado en las ideas de Fisher y Ury (1985): “Tal vez, una de las recomendaciones más importantes que haya surgido de las investigaciones más recientes sobre negociaciones internacionales es la necesidad de considerar a la negociación como un ejercicio de solución de problemas y no una competencia”.

A nuestro juicio, la tesis expuesta anteriormente es muy atractiva y constituye un ideal. Ahora bien, como sucede con otras teorías de la negociación, se aparta de la realidad que imponen las condiciones internacionales actuales, donde la confrontación prima sobre la cooperación y donde se enfrentan intereses cada vez más divergentes.

Por supuesto, no cabe la menor duda de que, en aquellos casos en que se dan las condiciones para emplear este tipo de estrategia, el negociador debe aprovecharlo, pero nunca debe perder de vista su interés propio, aunque en muchos aspectos coincida con el del adversario.

A la luz de las realidades de hoy, es sumamente difícil definir de antemano qué estilo se utilizará en una negociación dada.

Por ello, tenemos la convicción de que en nuestros días la tendencia es a que se reduzca el número de casos en que se emplean los estilos puros, por lo que, en casi toda negociación, más tarde o temprano, surgirán dos o más estilos y tipos de negociación.

Se hace evidente que el negociador, para no ser sorprendido, tiene que conocer y prepararse en cualquiera de los estilos definidos, que pueden manifestarse al inicio de una negociación, ser simultáneos, o aparecer en cualquier momento durante el desarrollo del proceso.

## Tipos y estilos principales de negociación

Existen numerosas metodologías para determinar el tipo de una negociación. Si se toman las que se definen según el modo de negociación, pueden ser *cooperativas*, *competitivas*, *acomodati-*

*vas, evitativas y situacionales*. Si bien muchos estudiosos de la negociación consideran que las dos primeras son las más comunes, en nuestra opinión la que se repite con mayor frecuencia es la situacional, a la luz de la multiplicidad de condiciones que pueden incidir en un proceso negociador dado.

### ***Negociación cooperativa***

En el caso de la negociación cooperativa, también conocida como negociación integrativa (Walton y McKersie, 1965, citados en Hopmann, 1990), negociación principista o negociación que sigue la estrategia ganar-ganar, existen factores comunes que ayudan a negociar y, por lo general, se realiza entre países que o bien desean fortalecer sus relaciones, mejorarlas o incluso establecerlas. Su rasgo esencial es que las partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas, para lo cual deben hacer concesiones mutuas.

Dado que una negociación es, necesariamente, una carretera de dos direcciones, en este estilo se considera que no es posible imponer nuestras propias posiciones a alguien que se encuentra en una postura defensiva. Por tanto, el negociador se debe esforzar, si lo que persigue es una negociación cooperativa, para que la contraparte se sienta parte de la solución.

Este tipo de negociación se propone, según Walton y McKersie (1965), “alcanzar metas que no crearán un conflicto directo con los objetivos fundamentales del otro, facilitando por ende su integración”, por lo que también se le denomina “integrativa”.

Una de las mejores formas de lograr el éxito en una negociación de este tipo, y que todas las partes estén satisfechas, es desagregar sucesivamente los problemas, yendo a partes de estos donde los intereses sean compartidos y que, por tanto, se puedan aprobar por separado. Con ello se reducen las diferencias y se acercan posiciones.

En otras palabras, en este estilo de negociación la prioridad no la tienen ni los asuntos que se debatirán ni las posiciones, sino las personas y la relación que se puede establecer con ellas, por lo que también se le denomina “estrategia orientada en las personas”.

Lo anterior se resume en la siguiente cita: “[...] la relación entre las personas es mucho más importante que el resultado de cualquier negociación específica” (Fisher, Ury y Patton, 1991).

Otra forma, utilizando la creatividad que debe poseer todo negociador avezado, es lanzando al ruedo nuevas opciones, sin juzgar cada una de antemano. Al analizarlas todas juntas, se podría valorar en qué medida remplazan a los contenciosos y pueden construir un balance.

En las negociaciones multilaterales se utiliza este procedimiento con frecuencia, sobre todo al analizar párrafos de documentos donde hay partes que resultan conflictivas. Ahí, lo más útil es que el negociador presente un nuevo párrafo del que hayan desaparecido los fragmentos en conflicto y que tenga el mismo sentido que el remplazado, pero con un lenguaje más aceptable para todos.

Este es un tipo de negociación en la que todos ganan y alcanzan sus objetivos, luego de haber alcanzado su MAPAN (Montaner, 1992).

Una variante de la negociación cooperativa es el llamado método Harvard, al que le dedicaremos espacio adicional ya que no solo muchos teóricos lo consideran el más común, sino también porque es el más estudiado.

Los principales teóricos de este método de negociación, en su libro *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Fisher, Ury y Patton, 1991), aconsejan algunos elementos para garantizar la preparación de una negociación cooperativa exitosa.

En primer lugar, proponen que se estudien los intereses propios y los de la contraparte, evitando toda equivalencia entre intereses y posiciones, pues los primeros son los factores que se encuentran tras las posiciones y las guían. De ese modo, postulan que la persona que está negociando con nosotros no es necesariamente el culpable de los problemas que se están presentando en una negociación dada, y que, por tanto, se debe ver al negociador opuesto como un colega que está trabajando con nosotros para solucionar el problema.

En este contexto, alegan que lo primero es identificar el problema que está creando dificultades, pues identificándolo será posible determinar la forma como este se manifiesta. Aducen que es esencial determinar cómo se originó el problema, sobre todo para

encontrar el momento de trabajar para corregirlo. Consideran que la identificación adecuada del problema lleva a eliminar las posiciones contrastantes, remplazándolas por argumentos bien sustentados.

Asimismo, plantean la necesidad de buscar opciones para un acuerdo, tomando muy en cuenta que los acuerdos no siempre son en blanco y negro. Argumentan que es preciso combatir la tentación de pensar que hay una sola solución para el problema, por lo que la búsqueda de opciones se hace imprescindible. Identificando opciones se puede determinar si la mejor alternativa es continuar con la negociación o hasta dónde ceder y cuál es el límite para romper. Ahora bien, como reconoce Hall (1993), no dejan de lado la posibilidad de negarse a concluir la negociación si su MAPAN no está satisfecho.

Fisher, Ury y Patton argumentan que se debe considerar cómo añadir legitimidad a dichas opciones, tales como información sólida y leyes, reglamentos o criterios profesionales de personas calificadas. En esa búsqueda de legitimidad tiene que haber honestidad, pues ocultar información puede ser contraproducente, ya que no solo la contraparte puede utilizar estas inexactitudes contra nosotros, sino que se deterioran la relación y el clima de cooperación que debe existir.

También sostienen que se deben mantener abiertas en todo momento las líneas de comunicación con el adversario a fin de comprender a cabalidad sus argumentos, y viceversa. Esto entraña la utilización de la técnica de formular preguntas sobre cuáles son sus expectativas y sus intereses, las que deben estar preparadas de antemano.

Además, Fisher y Scott (1989) proponen que se valoren las relaciones con la contraparte, sobre todo dónde están hoy, dónde se quiere que estén y qué hacer para mejorarlas. Plantean que a los negociadores de la contraparte se les debe considerar como “socios” para la solución del problema.

En esencia, William Ury definió el contenido del método Harvard en una entrevista para el periódico *La Razón*, de Buenos Aires, en mayo de 2009, cuando dijo:

La base está en preguntarse por qué la otra persona quiere lo que quiere. Qué hay detrás de eso, cuáles son sus expectativas, sus

miedos sus deseos. Si esto se entiende, hay grandes posibilidades de satisfacer ambos intereses [...].

En una negociación se comienza con dos posiciones. Sin embargo, preguntándose cada uno de los negociadores el porqué de cada posición se llega a intereses, y una vez allí, se puede tratar de satisfacer ambos intereses [...].

Finalmente, Ury plantea que se debe evaluar la autoridad que los negociadores tienen para concluir un acuerdo, o si tienen que solicitar aprobación a la autoridad superior.

Lo más interesante es que Ury, en muy pocas palabras, definió la esencia del método Harvard cuando escribió: “Cualquier método de negociación puede ser juzgado a través de tres criterios: debe producir un buen acuerdo, si el acuerdo es posible; debe ser eficiente; y debe mejorar o, al menos, no dañar las relaciones entre las partes” (Fisher, Ury y Patton, 1991).

Es curioso notar que algunos de los consejos que dan los gurús de la Escuela de Harvard no se diferencian mucho de los elementos que consideramos en el capítulo relacionado con la “Planificación estratégica de la negociación”, lo que confirma que la mayor parte de ellos tienen cabida en cualquier tipo de negociación, sea cual sea el estilo que se emplee, aunque la forma y los objetivos que persigan no siempre son comunes.

Fisher, Ury y Patton consideran que existen cuatro paradigmas fundamentales en la aplicación de este método, que se vinculan estrechamente con los elementos vistos más arriba.

El primer paradigma radica en separar a las personas de los problemas, desarrollar el entendimiento mutuo, la confianza y el respeto.

En segundo lugar, ubican los intereses, que siempre deben separarse de las posiciones, pues son los primeros los que determinan las segundas. En esta interpretación, se deben conocer los intereses de la otra parte y demostrarlo.

El tercer paradigma se centra en las opciones. Aconsejan que antes del inicio de la negociación se preparen opciones lo más cercanas posible a los intereses de la contraparte, con lo que se logrará una negociación balanceada y que todas las partes se sientan satisfechas.

Finalmente, plantean que la definición de criterios objetivos es esencial para poder utilizar el método Harvard. Por tanto, es necesario que haya transparencia e imparcialidad, que los criterios objetivos sean comprensibles para todos y que ambas partes los acepten. De esta forma se facilita la negociación, se reducen las tensiones, se preserva la relación y se crean las condiciones para fortalecerla en el futuro.

En la entrevista ya citada, ante una pregunta sobre los cuatro paradigmas, Ury respondió: “Hay dos errores clásicos que se cometen a la hora de negociar. Uno es ser duro con la persona en vez de serlo con el problema, y así se rompen relaciones. El otro error clásico es lo contrario, ser débil con la persona creyendo que de esta manera va a aflojar, y terminamos siendo suaves con el problema” (*La Razón*, 2009).

Ahora bien, a lo largo de los años el método de Fisher, Ury y Patton ha evolucionado, apartándose un tanto de los postulados raigales y puros de la negociación cooperativa. En su libro *¡Supere el No!* (2012),<sup>1</sup> Ury plantea una serie de premisas que pueden ser válidas para cualquier tipo de negociación.

Considera que la cooperación no significa el fin de la competencia. Agrega que “no eliminaremos nuestras diferencias —ni debemos eliminarlas— pero podemos enfrentarlas más constructivamente. El camino que lleva de la confrontación a la cooperación es la negociación” (Ury, 2012).

No dudamos, por nuestra parte, que la aplicación estricta del método Harvard puede ser válida para las negociaciones empresariales, comerciales o laborales, pero no parece la más adecuada para el desarrollo de los procesos de negociación política en el mundo de hoy.

Por supuesto, no descartamos que haya elementos que sean perfectamente aplicables a cualquier negociación como, por

1 El título original de este libro era *Cómo negociar con personas obstinadas*. Dice el propio autor que lo modificó porque prefiere el enfoque de “cómo negociar con personas con posiciones obstinadas”. Añade que “ser obstinados” es una característica de la personalidad de algunas personas, pero “asumir posiciones obstinadas”, incluso en personas “no obstinadas”, es un comportamiento que se asume cuando uno cree que tiene la razón.

ejemplo, la determinación de no continuar con la negociación si nuestros objetivos, nuestro MAPAN, no están cumplidos.

Coincidimos con el método Harvard en que lo principal son los intereses, pero discrepamos totalmente en que se trate de dejar a las posiciones un papel secundario. No podemos olvidar que es a través de las posiciones como se reflejan los intereses, y posiciones mal concebidas o mal presentadas pueden impedir que dichos intereses se satisfagan.

Por tanto, no nos parece aceptable la tesis de que existe una dicotomía entre “intereses” y “posiciones”, pues ambos se complementan y forman parte del proceso unitario que guía la consecución de una estrategia dada y, por consiguiente, no concordamos con la postura de Harvard de que “[...] mientras más atención se le presta a las posiciones, se le presta menos atención a satisfacer las preocupaciones subyacentes de las partes” (Fisher, Ury y Patton, 1991).

No aconsejamos a los negociadores emplear este método en su estilo puro, al menos en las negociaciones políticas internacionales.

A nuestro juicio, todo negociador, para tener una formación completa e integral, necesita conocer a cabalidad todos los estilos a los que se puede enfrentar en un proceso de negociación complejo.

### ***Negociación competitiva***

La negociación competitiva, también denominada negociación distributiva (Walton y McKersie, 1965, citados en Terrence Hopman, 1990), negociación posicional, negociación confrontacional o negociación basada en la estrategia de ganar-perder, generalmente tiene lugar entre adversarios con el fin primordial de obtener beneficios palpables de una parte sobre otra, a la luz de un conflicto fundamental de objetivos. En esta, las partes compiten por una cantidad fija de ventajas y siempre hay uno que gana y otro que pierde.

Se define como la negociación en que cada parte asume una posición extrema centrada en sus deseos, necesidades y limitaciones. Por lo general, las posiciones se encuentran en los lados opuestos del espectro, y se trata de que en el resultado solo una parte gane y la otra pierda. Por esa razón también se le denomina

negociación de “suma cero”. Casi siempre son negociaciones muy prolongadas en el tiempo y en ellas se genera un serio potencial de que no haya acuerdo.

Es muy común que en esta variante se utilice el tiempo como un elemento de presión, atrasando o adelantando la toma de decisiones en función de los intereses.

Ponti trae a colación un episodio sumamente interesante:

Vietnam del Norte pasó casi un año negociando con los Estados Unidos, en París, la forma de la mesa de negociación. Claro, lo que importaba no era la mesa de negociación, era que ellos sabían que el tiempo estaba en contra de los Estados Unidos porque el Presidente Nixon quería resolver la guerra para ganar su reelección. ¡Entonces, ellos (los vietnamitas) perdieron el tiempo, pero ganaron la guerra! (Ponti, 2005).

La negociación competitiva también es idónea para aplicar el “poder” del negociador con el fin de influir en las actitudes y el comportamiento del contrario. Es preciso recordar que mientras más “poder” perciba el interlocutor, mayor posibilidad tiene de lograr mejores resultados. De ahí la importancia del prestigio de un negociador, lo que le granjea respeto e incluso puede conducir a que la otra parte le tema, todo lo cual incide favorablemente en la relación de “poder”.

En este tipo de negociación se utiliza, por lo general, la técnica de solo ceder cuando lo haga la otra parte y se trata que las concesiones sean menores, aparentando que son de importancia. En este contexto se procurará que la primera concesión de importancia la haga la otra parte.

En estas negociaciones, según la conveniencia, se emplea la “procrastinación”, demorando las decisiones, intercambiando una concesión de poco valor por una de valor superior y recordándole con frecuencia al interlocutor el principio general de la negociación que consiste en que “nada está acordado hasta que todo esté acordado”.

Un negociador que ha abrazado la técnica competitiva podría utilizar multitud de recursos para salirse con la suya. Entre los más frecuentes están:

- Los ataques personales para que el contrario se sienta incómodo.



- Presentar ultimátum como “tómelo o déjelo” y amenazar con abandonar la negociación.
- Engaño deliberado, presentando hechos irreales como si no lo fueran para tratar de obligar al rival a hacer concesiones.
- Utilizar el lenguaje extraverbal de manera abierta.
- Mantener la política de exigencias crecientes, aumentando el nivel de exigencia cada vez que se obtiene una concesión del interlocutor.
- Amedrentar al contrario para tratar de lograr una concesión presentando argumentos cada vez más fuertes que creen estrés en la contraparte.
- Mostrarse inflexible a lo largo de toda la negociación haciendo ver que no hay arreglo posible.

Por supuesto, es aconsejable que cada una de estas tácticas se emplee con mucho cuidado, siempre tomando en cuenta la relación de “poder” en la negociación y midiendo cuál podrá ser la reacción del adversario, así como la ética propia del negociador.

Además, siempre un negociador avezado dispondrá de mecanismos para contrarrestar dichos recursos.

Podría, por una parte, asumir idéntica actitud, lo que tiene el potencial de conducir a la ruptura de la negociación. Por ello habría que tener muy claro el nivel de interés en el proceso y si el objetivo es continuar o dejar de negociar.

Por el contrario, podría romper el círculo vicioso y no responder los ataques con más ataques. Pero, a un negociador que se ve atacado, incluso en términos personales, le resulta difícil asumir una actitud conciliadora.

Podría amenazar, si continúa la actitud del interlocutor, con levantarse de la mesa y concluir la negociación. Esta táctica con frecuencia da resultado, pues por lo general el que ataca no está buscando quebrar el proceso negociador, sino obtener ventajas mediante la intimidación.

Se podrían renegociar las reglas del juego de la negociación, dejando claro que solo haría concesiones de hacerlas también el adversario, con lo que puede romper el ciclo de intimidación.

## ***Diferencias entre negociación cooperativa, competitiva y método Harvard***

En la actualidad se resumen las diferencias entre la negociación cooperativa, la competitiva y el método Harvard —variante de la primera—, según su concepción más moderna, de la siguiente forma:

En la estrategia cooperativa se considera a los negociadores como “amigos”, en la competitiva, como “adversarios”, en el método Harvard como “solucionadores”.

En la cooperativa el objetivo es alcanzar “decisiones sabias”, en la competitiva el objetivo es “la victoria” y en el método Harvard, un “buen acuerdo”.

Los negociadores, en la negociación cooperativa, trabajan juntos para que cada cual obtenga lo que pretende, mientras en la competitiva se exigen concesiones y en el método Harvard se “hacen y se demandan”.

En la cooperativa, los negociadores insisten en que primen los criterios colectivos y en que se consideren múltiples respuestas a los problemas, mientras en la competitiva cada cual insiste en sus posiciones y en el método Harvard deben primar los “criterios objetivos”.

En la negociación cooperativa se utiliza fundamentalmente la razón, mientras que en la competitiva la presión y en el método Harvard se utilizan ambas.

Respecto a la información, en la estrategia cooperativa esta se comparte, mientras que en la competitiva se utiliza de forma estratégica por cada negociador, y en el método Harvard, en la medida que pueda revelar intereses.

En la forma cooperativa se trata de comprender lo que el adversario desea y quiere, lo que hace al negociador muy flexible, mientras que, en la competitiva, no se hace esfuerzo alguno por comprenderlo, con lo que la negociación es dura. Por su parte, en el método Harvard, no se privilegian las posiciones flexibles o inflexibles, sino en qué medida se avienen a los intereses.

En la negociación cooperativa se enfatizan los fines e intereses comunes y se trabaja sobre ellos, mientras que en la competitiva el trabajo se centra sobre todo en las diferencias y en el método

Harvard se obvian las diferencias, siempre que no afecten los intereses.

Las soluciones en la negociación cooperativa benefician equitativamente a ambas partes, mientras que en la competitiva una parte se ve más beneficiada que la otra. En el método Harvard también se benefician ambas partes de forma equitativa.

Por este motivo, a la estrategia que presiden la negociación cooperativa y el método Harvard se le denomina “ganar-ganar”, mientras a la que guía la negociación competitiva se le conoce como estrategia “ganar-perder”.

Ahora bien, lo cierto es que es raro que estos tipos de negociación se manifiesten en su forma pura y, por lo general, hay algún tipo de combinación que las compensa.

De otra parte, vale la pena reproducir a Ponti (2005) cuando, al hablar de la inevitable “tensión” en una negociación, deja claro que: “Mientras más se prioriza la obtención del contenido, menos se prioriza la relación, y viceversa, mientras más se prioriza la relación, menos prioridad se le da al tema de los contenidos”.

En conclusión, en general, cuando tengamos una relación de “poder” dominante, puede venirnos mejor la negociación competitiva. En el caso contrario, puede convenirnos la negociación cooperativa, aunque reiteramos, es muy difícil encontrar un tipo puro de negociación, y prácticamente en todos los casos nos enfrentaremos a un híbrido para el que debemos estar preparados.

### ***Negociaciones acomodativa, evitativa y situacional***

Los tipos que se describen a continuación no tienen características propias, sino que derivan de las dos clasificaciones fundamentales y se les puede considerar como subtipos de negociación.

La negociación acomodativa, también identificada como negociación perder-ganar por la actitud que entraña, tiene lugar cuando un negociador asume una posición aparentemente sumisa, cediendo a corto plazo en busca de resultados mejores a largo plazo.

La negociación evitativa, o negociación perder-perder, tiene lugar cuando el negociador está convencido de que no debe haber negociación. Esto sucede en aquellos casos en que considera que

no obtendrá ninguna ventaja y la mejor opción es no negociar. Este tipo de negociación es el adecuado cuando el contrario asume posiciones de fuerza que no pueden ser contrarrestadas por el “poder” del negociador y trata de imponer la coerción como método y resultado.

En este tipo de negociación inciden, por lo general, los principios políticos del negociador y de su país de negarse a negociar por la fuerza y bajo presión.

Ejemplo claro de la forma evitativa es el proyecto de resolución cubano que se presenta anualmente sobre la “Necesidad de poner fin al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América contra Cuba”. Es obvio que este proyecto de resolución no puede ser negociado dadas las posiciones de fuerza del Gobierno estadounidense.

En muchas ocasiones, los estilos de negociación se distorsionan por la característica del proceso o de los respectivos negociadores, que pueden convertir un proceso negociador de un tipo en otro.

De ahí que se identifique la negociación situacional como un tipo en sí misma y, como su nombre indica, consiste en adaptar el estilo de negociación a una situación dada. Para alcanzar el éxito en este tipo de negociación, el negociador debe conocer sus fortalezas y debilidades en cada estilo, y tratar de conducir la negociación, o parte de ella, hacia donde se sienta más cómodo.

La negociación situacional se puede producir en circunstancias en que la negociación comience siendo de un tipo, por ejemplo, cooperativa, y en su desarrollo se transforme en competitiva. Esta es, posiblemente, una de las situaciones más complejas a las que se puede enfrentar un negociador, pues lo obligará a modificar un estilo en el medio de un proceso, para lo que debe estar preparado.

Si ambos negociadores deciden competir, y reclamar todo para sí, la negociación no resultará; mientras que, si uno de ellos decide competir y el otro cooperar, para uno irá totalmente bien y para el otro muy mal, lo que constituye un dilema para cualquier negociador.

La que más se parece a la vida real es, precisamente, la negociación situacional, en el sentido de que puede combinar ambos

estilos de negociación según el momento, los intereses de las partes y el tipo de negociadores que actúen.

Es importante reiterar que los negociadores deben prepararse para este tipo de negociaciones mixtas, que requieren el estudio de ambos grandes estilos de negociación y adaptar sus preferencias, pero siempre estar preparados para que elementos de ambas surjan en una negociación dada y para transformarlos, en cualquier caso, en resultados que le sean beneficiosos.

Resulta oportuno introducir aquí una excelente síntesis de Fisher:

En cualquier negociación existen realidades que no se pueden cambiar. Lo más que puede hacer un método de negociación frente a una situación de poder es cumplir con dos objetivos: primero, protegerse contra la posibilidad de un acuerdo que no debiera aceptarse y, segundo, ayudar a maximizar el uso efectivo de los recursos disponibles, para que cualquier acuerdo satisfaga sus intereses tan bien como sea posible (Fisher, 1969).

### Otras formas de clasificar las negociaciones

Las demás clasificaciones que reconoce la literatura son las siguientes, y no están guiadas por el resultado de la negociación, sino por cómo se realizan y por quién.

La clasificación más primaria es la que se relaciona con la naturaleza fundamental de los tópicos en debate. Por lo general, se trata de negociaciones políticas, económicas, incluidas las comerciales, y jurídicas, con numerosos subtipos en cada una de ellas. Si bien las reglas y los requerimientos de toda negociación, independientemente de su tipo, son comunes, existen diferencias no despreciables, sobre todo en lo que atañe a sus participantes.

Las negociaciones políticas se efectúan siempre entre países o grupos de estos; las económicas también pueden ser así, pero con más frecuencia se realizan entre personas y empresas. Por su parte, las jurídicas, si bien involucran muchas veces a países, sobre todo a la hora de negociar y concluir tratados internacionales, se desarrollan en numerosas ocasiones entre abogados que representan a empresas, o en procesos vinculados con el derecho privado.

Por supuesto, hay negociaciones mixtas en que todos los factores están presentes, sobre todo aquellas en que existe un elevado componente del derecho internacional público. Esto es particularmente evidente en las negociaciones jurídicas internacionales, sobre todo en el momento de negociar tratados o convenios, cuando el componente político puede ser muy elevado, o en la conclusión de acuerdos globales entre países o grupos de estos, en que todos los factores —político, jurídico, económico, comercial, etc.— están presentes.

Visto a través de su duración y de los objetivos temporales de los negociadores, podemos identificar la negociación inmediata y la progresiva.

La negociación inmediata, también conocida como negociación puntual, se produce cuando existe la voluntad en un negociador (o en ambos) de llegar a una conclusión rápidamente, sin importar la posibilidad de establecer una relación permanente.

Por lo general, el objetivo es llegar muy rápido a un acuerdo y maximizar los beneficios de la negociación, e importan mucho menos las relaciones que se establecen entre negociadores, pues habitualmente este tipo de negociación se desarrolla entre adversarios tratando de obtener una ventaja.

Este tipo de negociación es muy frecuente en los organismos internacionales a la hora de negociar un proyecto de resolución u otro tipo de planteamiento. En esos casos, la negociación se enfoca en un problema específico y, en muchas ocasiones, con un límite de tiempo, a la par que contribuye al objetivo de crear precedentes, que son vitales en las relaciones multilaterales.

En otros casos, se trata de una negociación entre aliados, o entre países que ya cuentan con un elevado nivel de relaciones y que solo deben ponerse de acuerdo en determinados aspectos del documento que se discute, sin tomar en cuenta otras consideraciones.

La negociación progresiva, en cambio, se efectúa en función de determinadas variables.

De una parte, se producen cuando existen objetivos a largo plazo, y esencialmente se desarrollan entre países con determinado nivel de relaciones, en las que se trata de mantener el interés de la otra parte.

Cuando un país desea estrechar relaciones con otro, por lo general las negociaciones son más detalladas y prolongadas, por lo que caen en esta categoría. En la mayoría de los casos, las negociaciones para la aprobación de acuerdos bilaterales de cualquier tipo pertenecen a esta categoría, pues en su contexto los países deben seguir manteniendo relaciones cordiales, no solo para el cumplimiento del acuerdo en cuestión, sino para el desarrollo de las relaciones.

También debemos considerar las negociaciones en que se decide que haya diversas fases, etapas o sesiones de negociación, con una agenda predeterminada en cada una de ellas y, en muchas ocasiones, en sedes diferentes.

En las relaciones multilaterales se producen negociaciones progresivas en diversas circunstancias. Por ejemplo, cuando un directivo de la organización de que se trate, digamos, el secretario general de la ONU, formula una propuesta de modificación de estructuras o formas de proceder de la entidad, por lo general las negociaciones son progresivas.

Lo mismo sucede en las negociaciones previas a las grandes conferencias internacionales, cuando con mucha frecuencia los proyectos de documentos que deben ser acordados son objeto de discusión durante largos períodos, o en la etapa que antecede a las conferencias cumbres de agrupaciones de países, por ejemplo, el Movimiento de Países No Alineados, cuando la negociación de los proyectos de documentos finales suele ser muy prolongada.

Si tomamos la cantidad de partes que participan, las negociaciones pueden ser bilaterales, entre grupos, regionales o multilaterales. La tendencia actual es a englobar las negociaciones entre grupos y regionales con las multilaterales. Ahora, lo cierto es que mientras más partes participan en una negociación, estas se hacen más complejas y puede aflorar un número mayor de diferencias dada la multiplicidad de intereses en juego. Por tanto, para las negociaciones en que participan múltiples partes, el negociador requiere una mayor preparación y, probablemente, un equipo de negociación más completo y abarcador.

Según los factores que desencadenan una negociación, estas pueden ser libres, cuando no hay ningún elemento que obligue a

negociar, sino que se emprende por la libre voluntad de las partes; y forzada, cuando algún hecho obliga a negociar, lo que es muy frecuente en situaciones de conflicto.

De conformidad con la manera en que se efectúa la comunicación, las negociaciones pueden ser cara a cara o virtuales, aunque algunos actores las denominan directas o indirectas, cada una de ellas con sus características, ventajas y desventajas.

En la negociación cara a cara, con independencia de que Codina (2007) identifica, con razón, la apertura, la presentación de expectativas, el intercambio, el acercamiento y el cierre, lo principal es que dichas etapas no necesariamente tienen un orden secuencial. En muchas ocasiones se vuelve atrás, incluso para precisar acuerdos tomados en una etapa anterior.

En la negociación del Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación entre la Unión Europea y Cuba, que se efectuó entre los años 2014 y 2016, fue preciso volver atrás en numerosas ocasiones, pues las negociaciones en una etapa ulterior afectaban los acuerdos tomados en una etapa precedente, lo que impidió que el proceso fuera totalmente lineal. Esta realidad está presente en casi todas las negociaciones complejas donde están en juego intereses políticos de importancia.

En la apertura, es de rigor la aprobación de la agenda de negociaciones, un cronograma y, lo que es fundamental, las “reglas del juego” de la negociación que, en la práctica, equivalen a los procedimientos que serán empleados. Por ejemplo, en la misma negociación antes mencionada, desde la apertura quedó claro “que nada podía considerarse acordado hasta que todo estuviera acordado”, definición muy útil para ambas partes en todo el proceso, principio cuyo empleo le recomendamos a todo negociador, en especial en los procesos que tienen determinado nivel de complejidad.

La presentación de expectativas consiste, en lo esencial, en la presentación por cada una de las partes de sus principales objetivos, al menos los que puedan ser revelados, y de las primeras propuestas.

La etapa de intercambio es la más sustantiva y en ella se realiza gran parte de la negociación propiamente dicha, con todas sus características, que incluyen la presentación de opciones, los



impases provocados por la propia negociación, e incluso surgen conflictos, que es conveniente dirimir en la misma etapa.

La etapa relacionada con el acercamiento es también de suma importancia, pues en ella se comienzan a desagregar los conflictos y diferencias, y a surgir acuerdos que llevarán a resultados concretos.

Es en esta etapa donde aparecen propuestas alternativas que llevan aparejada una solución, donde se abren nuevas opciones, se realizan concesiones y se llega a acuerdos preliminares.

El cierre, como su nombre indica, es la etapa final, o sea, donde se concretan los acuerdos que surgieron en la etapa anterior, e incluso, en muchos casos, se determina cómo se cumplirán o, por su complejidad, se decide que ello se hará por la vía diplomática.

La negociación cara a cara es, posiblemente, el mayor desafío que tenga un negociador, pues no basta con que en el proceso de planificación estratégica se preparen las condiciones previsibles para el éxito negociador, sino que en su curso pueden surgir nuevas opciones que es preciso saber emplear y ante las cuales el negociador se ve obligado a probar sus conocimientos y habilidades.

Las complejidades de la negociación virtual son diferentes a las de la negociación cara a cara, y también lo son sus formas de operación. Para ella se utilizan en la actualidad el correo electrónico y las teleconferencias.

Este tipo de negociación es cada vez más frecuente en las relaciones multilaterales, en las que, de una parte, hay procesos complejos de negociación sin que estén presentes representantes de las partes y, de otra, en la discusión de documentos que deben ser aprobados por un gran número de países que, de no existir la negociación virtual, tendrían serias dificultades para reunirse en los tiempos fijados.

La mecánica de estas negociaciones surge cuando una parte, la presidencia de la agrupación de que se trate o los directivos de un organismo internacional presentan un proyecto de pronunciamiento, trátase de un comunicado, una resolución, una declaración u otro tipo de documento, el cual va recibiendo progresivamente propuestas de enmiendas de las otras partes, hasta que se llega a

un acuerdo o, por la diferencia irreconciliable de posiciones, se llega a la conclusión de que todo acuerdo es imposible.

Un ejemplo claro de este tipo de negociación es la aprobación de comunicados y otros documentos mediante el correo electrónico por parte de la CELAC desde su creación.

El otro caso se da con frecuencia en grupos de concertación política como el Movimiento de Países No Alineados, cuyo Buró de Coordinación radica en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York. A pesar de que todos los países que lo integran tienen una representación ante dicha organización, han optado por llegar a acuerdos, cuando sea posible, por el correo electrónico, con el fin de evitar tener que reunirse para tal objetivo.

Hay también grandes conferencias, incluso aquellas en que se utiliza el sistema de un facilitador para llegar a conclusiones, donde se emplea con frecuencia este método.

Ya que en la mayor parte de los casos se utiliza para dirimir cuestiones con un límite de tiempo dado, tiene por característica casi invariable la imposición de fechas tope.

Pero, como todo, el método virtual tiene fortalezas y debilidades. De una parte, garantiza las negociaciones que tienen una cierta urgencia y abarata los costos, al no tener que obligar a los países negociadores a enviar delegaciones para un proceso dado. De otra, tiene la debilidad de que es mucho más fría que el tipo cara a cara. Las propuestas, contrapropuestas, opciones y resultados son impersonales; la preparación en la mayoría de los casos es menor y más informal; no se establecen o fortalecen relaciones entre los negociadores que les permitan conocerse y aquilatarse; y los factores de afinidad, empatía y otros dejan de estar presentes, aunque también desaparecen antipatías, diferencias de personalidad o estados de ánimo adversos para la negociación. En otras palabras, hay características que debe tener un negociador que dejan de tener efecto en esta variante.

Sin embargo, está probado que, en ocasiones, una conversación telefónica ayuda a complementar las negociaciones por vía virtual, sobre todo aquellas que se hacen por correo electrónico, pues en las conversaciones telefónicas se pueden aclarar puntos en disputa y llegar a un mejor entendimiento entre los negociadores.

El autor de esta obra tuvo innumerables experiencias mediante el uso de la vía telefónica, prácticamente todas positivas, durante el tiempo en que Cuba presidió la CELAC en 2013.

De todos modos, al igual que las negociaciones cara a cara, en la negociación virtual los compromisos continúan desempeñando un papel. Lo expresado a través del correo electrónico, por ejemplo, puede convertirse en una posición vinculante, por lo que el negociador debe tener el debido cuidado.

En fecha más reciente, como resultado del imprescindible aislamiento provocado por la pandemia de la Covid-19, han ganado mucho terreno las conferencias y reuniones puramente virtuales. Ahora bien, no existe suficiente información sobre las negociaciones complejas que pudieran haberse llevado a cabo por esta vía desde marzo de 2020, por lo que resulta imposible, al menos para el autor, llegar a conclusiones sobre sus ventajas o desventajas. De todos modos, parece lógico intuir que no quedará más opción en el futuro que establecer nuevas reglas y formas de proceder que se adapten a este híbrido, en el que, si bien las personas aparecen en pantallas y defienden sus argumentos, la verdadera relación personal sigue sin existir.

En conclusión, en otros capítulos de esta obra veremos cómo a la estrategia ganar-ganar le corresponde el estilo de negociación cooperativo y el tipo de negociadores enfocados en las personas y no en los problemas.

Por su parte, a las estrategias perder-ganar, ganar-perder y perder-perder les corresponde el estilo de negociación confrontativo, que llevan adelante los negociadores del mismo estilo y que, por lo general, utilizan tácticas de presión.

Los demás estilos y tipos de negociación incluidos en este capítulo se pueden ver representados por cualquiera de las dos grandes estrategias y contar con cualquiera de los tipos de negociadores, a la luz de los objetivos que se persigan.

Sin embargo, independientemente de todo lo anterior, deseáramos reiterar, una vez más, nuestra convicción de que ni las estrategias, ni los tipos y estilos, ni los tipos de negociadores existen en su estado puro. En todos los casos hay un entrelazamiento que no siempre se corresponderá con su voluntad, sino con las realidades a que una negociación específica los lleve.

## V. FASES DE LA NEGOCIACIÓN

*Las negociaciones se desarrollan dentro de una serie de fases del comportamiento que se articulan en el tiempo de manera sucesiva.*

Ríos, 2001

La estructuración de una negociación es muy difícil de definir, pues dado que en ella actúan negociadores con sus propios estilos, intereses y posiciones, se crea una dinámica que en muchas ocasiones puede difuminar o hacer imprecisa una división clara en fases o etapas.

Sin embargo, nos parece que, con fines metodológicos, es importante tener bien identificadas las eventuales etapas de una negociación (o fases, como les denominan algunos teóricos) a fin de trazar una estrategia sensata en cada una de ellas.

Si bien no existe unanimidad entre los estudiosos de la negociación sobre cuáles son las fases, la teoría más convencional nos dice que serían: 1) la preparación o planificación estratégica, 2) el proceso negociador o desarrollo y 3) el cierre o conclusión.

Existen otras tesis que difieren de la anterior, pero a los efectos de esta obra emplearemos las tres etapas tradicionales, de las que dimos un adelanto en el capítulo anterior, y nos referiremos en detalle a cada una de ellas, aunque posteriormente haremos referencia a otras.

### Etapas tradicionales

#### *Preparación*

La preparación de la negociación se realiza en el período previo a su desarrollo. Debe quedar claro que no nos estamos refiriendo solo al período inmediatamente anterior, pues en ocasiones dicha

preparación puede demorar años, según los objetivos estratégicos del país en cuestión.

Los procesos más largos de preparación son muy comunes en el contexto de la negociación multilateral.

Por ejemplo, la aprobación en la Segunda Cumbre de la CELAC, en La Habana, en 2014, de la Proclama de la América Latina y el Caribe como Zona de Paz se estuvo preparando desde que surgió dicha agrupación regional en 2011, por diversas vías, con distintos métodos y con menciones frecuentes a la Proclama como uno de los objetivos de la Comunidad.

Otra muestra de ello fue la aprobación por primera vez en 1992 del proyecto de resolución cubano titulado “Necesidad de poner fin al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América contra Cuba”.

Dicho texto, y el proceso que condujo a su aprobación por primera vez, fueron preparados durante más de un año, luego de que en 1991 se decidiera posponer su discusión para el año siguiente.

## ***Desarrollo***

El desarrollo de una negociación abarca desde el período en que comienza hasta que termina, con independencia de que haya o no acuerdo. En este segmento se presentarán con particular énfasis las técnicas y tácticas de negociación, los modelos y tipos de negociación, el “poder” en la negociación y otras variables que requiere conocer un negociador como parte de sus habilidades adquiridas.

Por lo general esta fase se inicia con el denominado “posicionamiento”, que no es más que la presentación inicial que hacen las partes de sus respectivas posiciones.

Podemos considerar que nuestro “posicionamiento” fue exitoso si fuimos capaces de utilizar de manera acertada las habilidades comunicativas, si hicimos las preguntas adecuadas ante el “posicionamiento” del adversario, si hemos escuchado activamente los argumentos de la contraparte y si hemos interpretado bien su comunicación extraverbal.

Los teóricos de la negociación siguen enfrascados en el dilema de si es preferible ser el primero en ejecutar el “posicionamiento”

o si es mejor que lo haga el adversario. De lo que no cabe dudas es de que ambas opciones tienen ventajas y desventajas.

Ser el primero en “posicionarse” da la ventaja de que forzamos a la otra parte a escuchar nuestros límites negociadores desde el inicio, de los que no será fácil alejarse, pues deberán marcar la pauta de la negociación. Sin embargo, al ser los primeros, nos podríamos quedar por debajo de nuestras demandas, sobre todo en el caso de que no conozcamos a cabalidad los límites del oponente. Con ello podríamos estar perdiendo la oportunidad potencial de obtener mejores resultados.

Por el contrario, si dejamos que el adversario se “posicione” primero, tendríamos la ventaja de que conoceríamos desde un momento temprano sus pretensiones y posiciones, por lo que estaríamos en mejores condiciones de hacer un “posicionamiento” más acertado; pero tiene la seria desventaja de que sería el contrario quien marcaría los límites y la pauta de la negociación.

Pero este es un dilema irrelevante, ya que no todas las negociaciones son iguales, como tampoco lo son todos los negociadores; la definición de quién debería “posicionarse” primero dependerá del tema que se esté tratando, del tipo de negociación que sea y de las características del negociador al que nos enfrentamos.

Hay algunas reglas que son esenciales en la fase de desarrollo. Una de las principales es no dar nunca muestras de debilidad o inferioridad, aunque las posiciones del adversario sean más fuertes que las propias, esté mejor preparado, la relación de “poder” lo favorezca y aunque sea un negociador más experimentado.

Siempre es importante, al inicio de la fase de desarrollo, que los negociadores se conozcan y entablen algún tipo de relación, lo que es cierto incluso en las más competitivas.

Hay negociadores que cometen el error de pasar de inmediato a la negociación efectiva, lo que por lo general le da al contrario la sensación de desesperación y altera sus percepciones sobre nuestro propio “poder”.

Ahora, el éxito de un proceso de negociación, sea cual sea su tipo o la estrategia empleada, depende en medida apreciable de la comunicación lograda entre las partes. No solo se requiere que las presentaciones sean claras, sino también que ambos

negociadores hayan comprendido de qué se está hablando y los mensajes del interlocutor.

Escuchando atentamente, el negociador logra comprender los objetivos del adversario, elige sus argumentos con mayor exactitud y adapta sus posiciones a lo que la negociación requiera, pero siempre dentro de los parámetros establecidos por sus directivas.

Uno de los peores errores que puede cometer un negociador es estar más interesado en lo que él dice que en lo que dice la parte contraria y, también, establecer una posición innecesariamente defensiva que, sin dudas, le restará efectividad y credibilidad a sus argumentos.

Como hemos dicho antes, cada negociación tiene su ritmo, por lo que el negociador tiene que habituarse a que, casi siempre, el progreso del proceso sea gradual, para lo que debe desarrollar la cualidad de la paciencia, como se aconseja en el capítulo sobre “El negociador” y en otras partes de esta obra.

Tampoco es conveniente prolongar en exceso el tiempo de las sesiones de negociación, salvo que la naturaleza urgente del tema que se negocia así lo requiera. El autor ha participado en numerosas sesiones de negociación con una duración de 14 o 16 horas, y a veces más, y confiesa que a partir de un determinado momento las capacidades se embotan, la concentración se pierde e incluso el uso de las habilidades se reduce.

Los argumentos que se van a emplear deben ser selectivos, comenzando por aquellos de mayor peso y que sean irrefutables, compendio que debe ser elaborado desde el período de planificación estratégica de la negociación.

Las objeciones en esta fase no deben ser interpretadas necesariamente como negativas, y pueden ser una importante fuente de información sobre cuáles son los intereses del adversario.

Por supuesto, es preciso saber distinguir entre objeciones reales, que dependen del contenido de lo que se negocia, de aquellas que son una excusa o una táctica, bien para ganar tiempo, para confrontar al negociador contrario con posturas excesivas que le obliguen a realizar concesiones de consideración o para terminar una negociación que no le interesa al adversario.

Ante una situación de este tipo, y sobre todo cuando se detectan objeciones reales, el negociador puede pasar a la formulación de alternativas o a la presentación de opciones, que en ámbito multilateral se denominan enmiendas y que, para todo fin práctico, constituirán una clave de cualquier proceso negociador.

Se debe tener en cuenta que cada una de las dificultades o inflexibilidades que muestre el adversario tienen probablemente una raíz más profunda que no conocemos, pues no olvidemos que aquello que se nos concede con facilidad no solo no constituye un problema serio, sino lo más posible es que se nos ofrezca como valor de intercambio.

Por tanto, es en esta fase cuando comprobaremos hasta qué punto se cumplen los supuestos que analizamos durante la planificación estratégica de la negociación.

En la mayoría de tipos y estilos de negociación ya se le da un papel de importancia a lo que se denomina “criterios objetivos”, categoría que, como vimos, fue instituida por la Escuela de Harvard y que consiste en hallar criterios que no tienen que ver directamente con la objeción o la propuesta, para buscar un “criterio” que satisfaga a las dos partes.

Este proceder se utiliza con frecuencia en la negociación multilateral cuando, por ejemplo, un negociador necesita hacer referencia a los principios de igualdad soberana de los Estados y a la libre determinación y esa propuesta es objetada. Un “criterio objetivo” puede ser hacer referencia a los principios consagrados en la Carta de las Naciones Unidas que los contienen o a otros instrumentos que también constituyen fuentes del Derecho Internacional.

La otra clave es la realización de concesiones por ambas partes. Como es obvio, al inicio de una negociación las posiciones de las partes deben estar distanciadas en mayor o menor grado, pues si no fuera así, no se requeriría una negociación. Por supuesto, antes de iniciar el proceso de concesiones, tienen que estar muy claros los límites de negociación de las partes y, sobre todo, sus “líneas rojas”, que deben estar insertadas de las directivas de negociación con que cuentan.

También hay criterios divergentes sobre quién debe ser el primero en hacer concesiones. Al igual que en lo que respecta al



“posicionamiento”, es imposible generalizar y la decisión dependerá del tipo de negociación que se realice y de los intereses de las partes. Por tanto, también constituye un dilema irrelevante para cualquier negociador.

Ahora bien, en lo que atañe a las concesiones, sí hay algunos aspectos que nos parece conveniente puntualizar:

- Estaremos dispuestos a hacer concesiones en lo que para nosotros tiene poco valor, pero mucho para el adversario, lo que debemos determinar previamente.
- Debemos hacer creer al adversario que nuestras concesiones son de mucho valor para nosotros, por lo que no debemos ceder con rapidez, sino hacer resistencia. Con ello incluso tendremos la posibilidad de intercambiarlas por concesiones de la otra parte que sí nos serían muy útiles.
- Si nuestra táctica dicta que debemos hacer una concesión en un aspecto que consideramos importante, debe quedarle claro al adversario que esa no será la tónica de la negociación y que no lo haremos en otros casos.
- No debemos temer echarnos atrás en una concesión si la evaluación del balance final así lo dicta. Debemos recordar que siempre, en la determinación de las “reglas del juego”, debe quedar claro que “nada será acordado hasta que todo esté acordado”. Esa es una definición capital en toda negociación, sobre todo en aquellas de mucho valor político y que no nos cansaremos de recordar en esta obra.

Ahora bien, en ocasiones el negociador se equivoca al evaluar el efecto de las concesiones. Al respecto, hay tres aspectos que vale comentar:

- Es errado pensar que hacer concesiones siempre crea una posición favorable por parte del adversario. En realidad, la mayor parte de las veces, hace que el oponente se sienta con más “poder” y, por tanto, más decidido a buscar con fuerza la satisfacción de sus intereses.
- Otro error es creer que las concesiones suavizan la actitud de la otra parte. En realidad, con mucha frecuencia, hacen que el oponente incremente su ambición, pues interpreta la concesión como síntoma de debilidad o inseguridad.

- También es un error pensar que las concesiones son siempre útiles para favorecer un mejor rumbo en la negociación. En realidad, muchas veces, sobre todo cuando son negociaciones con elementos competitivos, hacen que el interlocutor desconfíe y piense que hay algo oculto detrás de nuestra concesión y, la mayor parte de las veces, estime que es una concesión menor hecha tácticamente para arrancarle una concesión mayor.

La moraleja es que siempre es preciso pensar muy bien antes de hacer concesiones, no solo en la concesión en sí misma y en su importancia para nuestros intereses, sino también en cómo la puede interpretar la parte contraria.

No podemos perder de vista que un negociador avezado no da nada sin obtener algo a cambio y que lo que se obtiene debe tener, al menos, un valor similar a lo que se concede.

Ahora bien, es muy importante el entrelazamiento de posiciones y concesiones, o sea, lo que en la negociación multilateral se denomina *linkage*. Esto significa que el negociador deja pendiente la solución de un problema hasta que el opositor haga una concesión en otro de su interés, intervinculando ambos.

No es raro ver que, al final de una negociación, queden varios *linkages* pendientes, lo que no es necesariamente negativo, dado que no es solo una parte la que ha permitido que los asuntos de su interés queden para el final, sino que son ambas, por lo que con frecuencia se ven obligadas a tomar una decisión.

Pero debemos recordar siempre que una regla básica para todo negociador es *no permitir que los asuntos de su interés queden en solitario para el final de la negociación*, lo que lo hace más susceptible a presiones. Por el contrario, debe esforzarse por que sean los asuntos de interés del oponente los que queden para el final. Con ello podrá ejercer mejor el “poder” o, en su defecto, que sean asuntos de interés para ambos.

Por tanto, debe esforzarse por que, dentro de las prioridades establecidas durante la planificación estratégica de la negociación, se vayan resolviendo las principales primero y que solo queden para el final las secundarias, que podría conceder fácilmente sin afectar su posición de negociación. Ahora bien, el negociador no

debe ser remiso a saltar temas cuando conviene a sus intereses y dejarlos para el momento en que tácticamente le convenga.

El uso apropiado del lenguaje y de los términos es de particular importancia y denota el respeto que debe proyectar un negociador hacia su interlocutor. Se puede decir que no se está de acuerdo con una propuesta que este formule, sin decir que es tonta. Asimismo, una forma adecuada de expresión puede contribuir a bajar la tensión cuando ello se requiera.

Durante el desarrollo de la negociación debemos confirmar que el MAPAN que definimos en el período preparatorio se conforma con la realidad y, de lo contrario, hacer los ajustes que resulten necesarios.

Otro objetivo debe ser procurar la creación de valor en el proceso negociador, entendido como la capacidad de fomentar el interés del adversario en desarrollar el proceso y concluirlo.

En resumen, la fase de desarrollo:

- Es en la que ambas partes tratan de llevar adelante sus propias estrategias e intercambian información (definen sus posiciones), detectan las discrepancias y tratan de acercar posturas mediante concesiones siempre que sea posible.
- Tiene una duración indeterminada y requiere alta dosis de paciencia. Por lo general no es conveniente acortar o precipitar acontecimientos, es preferible esperar a que las ideas vayan madurando, salvo que la estrategia definida para la negociación dicte lo contrario.
- En ella es particularmente importante escuchar con atención para conocer la información de la otra parte, sea verbal o no verbal, sin detenernos demasiado a pensar en nuestros propios argumentos mientras que el adversario presenta los suyos. La comunicación no verbal, aunque con las limitaciones que explicamos en otros capítulos, y nuestra intuición nos ayudarán a conocer a nuestro oponente.
- Es la etapa en donde se usan algunas tácticas conocidas de asertividad como: “sí, pero...”, “no es negociable”, “requiere consulta previa”, y la táctica del “disco rayado”, entre otras.

- Es en esta fase donde menos debemos confiarnos, ni subestimar a nuestro contrario. Algunos negociadores pueden, tácticamente, adoptar una apariencia de debilidad o de agresividad con el fin de confundir a la contraparte.
- Es donde resulta particularmente importante saber qué tipo de negociación perseguimos y, de no ser imprescindible a la luz de nuestras directivas de negociación, no crear un clima de confrontación. Siempre que sea posible se debe propiciar un ambiente en el que ambas partes sean conscientes de la importancia de llegar a un acuerdo.
- En la fase de desarrollo es en la que hay que ser muy pacientes y recordar que no seguir el ritmo natural de la negociación puede llevarnos a una ruptura o a un mal resultado.
- Se debe estar bien atento a las objeciones del adversario, pues de ellas podemos obtener mucha información. Si negociando la otra parte no realiza ninguna objeción, puede ser un mal síntoma: o bien no está interesada o no piensa cumplir con lo acordado.

También se ha planteado que dentro del proceso de desarrollo se pueden identificar tres tipos de segmentos: de sondeo, de riesgo y de búsqueda de concesiones recíprocas.

*Segmentos de sondeo:* Estos primeros segmentos serán los más inestables, pues ahí tendrán lugar las amenazas, las posiciones irreductibles o, si las cosas marchan muy bien, las charlas aparentemente superficiales o de sondeo. Estos segmentos son muy útiles para obtener motivación, producir empatía y confianza y conocer a los adversarios. Por tanto, no deben subestimarse estos primeros contactos, pues pueden ser el ámbito del diálogo y del fortalecimiento de las relaciones.

Lo que puede ser una charla superficial para un negociador inexperto, debe ser la vía que conduzca a algo fructífero para un profesional. La paciencia debería ser la palabra para actuar en esos segmentos.

*Segmentos de riesgo:* Serán aquellos en donde las partes manifestarán sus primeras preocupaciones. El negociador inexperto se

sentirá impaciente, pues como el tiempo no puede recuperarse, los nervios empiezan a fallar.

En este segmento las partes presentan sus argumentos y posiciones, en los que deben reflejarse los principales intereses, pero teniendo siempre buen cuidado de no revelar las tácticas que serán empleadas en el proceso.

Es en estos segmentos donde se comenten los mayores errores o se logra encaminar adecuadamente la negociación, y en ellos un negociador profesional captará de inmediato las diferencias que existen entre las posiciones de su adversario y sus reales intereses, así como también determinará si el segmento de búsqueda de acuerdo se encuentra lejos o cerca.

*Segmentos de búsqueda de concesiones recíprocas:* Se trata de los segmentos clave de una negociación, pues en ellos se determinarán las concesiones recíprocas que se realizarán y si estas están por encima o no del MAPAN del negociador, así como si, en efecto, la negociación se puede llevar a buen curso o fracasará.

Es en estos segmentos donde se mide el calibre de un negociador por los argumentos que formula, por las opciones que propone y por su capacidad de valorar las alternativas.

## **Cierre**

El cierre se produce al concluir la negociación, momento en el que un negociador avezado comprueba que no haya quedado ningún cabo suelto y evalúa cómo el resultado de la negociación impactará en los intereses de su país.

Es también vital que se coteje bien el acuerdo alcanzado, de ser el caso, para evitar imprecisiones y diferencias, sobre todo cuando se está trabajando en más de un idioma. Una ambigüedad en el acuerdo puede provocar en el futuro un incumplimiento de lo pactado o conflictos que, entonces, serán más difíciles de solventar.

Un caso clásico se produjo en una cumbre del Movimiento de Países No Alineados, cuando, en el momento de publicar los acuerdos en un tema de extraordinaria sensibilidad y que había sido objeto de una negociación muy compleja, se detectó que la formulación que aparecía en el documento final era, precisamente, la contraria a lo que se había pactado. En esta ocasión

se trataba de un acto de mala fe por parte de quien publicó la información, pero en muchos casos se puede tratar de errores involuntarios e incluso tipográficos.

Como decíamos antes, una negociación puede cerrar sin acuerdo, posibilidad que nunca se debe dejar de lado, pues más vale no aceptar un acuerdo que aceptar uno malo.

Además, es siempre conveniente evaluar no solo el acuerdo alcanzado, sino cómo se efectuó el proceso de preparación y sus eventuales debilidades que requieren superación, y cómo tuvo lugar el desarrollo del proceso, con idéntico objetivo.

En el cierre, el negociador debe evaluar certeramente si la solución lograda cumple con sus objetivos; si hay objetivos que se cedieron; en qué se transigió y cuál es la compensación obtenida por la contraparte; cómo se afectó la relación entre las partes por el desarrollo de la negociación y por sus resultados; si se exploraron todas las opciones; si se obtuvo el mejor acuerdo conforme a las circunstancias y, en caso negativo, qué factores justifican aceptar un acuerdo que no es el mejor; y la capacidad y/o voluntad de la otra parte de cumplir lo acordado.

Se definen varios tipos de cierre:

- *Cierre con concesión*: Es el cierre más común, y lo tipifica la necesidad de hacer una concesión para que se pueda concluir el acuerdo que, por definición, debe ser inmediato y global sobre todos los aspectos negociados.
- *Cierre con resumen*: Se trata de terminar el intercambio entre las partes haciendo un resumen de lo concedido por cada una de ellas, a fin de determinar si se puede llegar a un acuerdo. De haber alguna discrepancia, habría que regresar a la fase de intercambio.
- *Cierre con descanso*: Significa cerrar provisionalmente la negociación con el objetivo de permitir un tiempo para que las partes examinen el posible acuerdo y los eventuales puntos discrepantes.
- *Cierre con ultimátum*: Es un cierre muy arriesgado en el que una parte amenaza a la otra con la disyuntiva de un cierre sin acuerdo si no acepta una determinada posición.

Es poco probable que la mayoría de los negociadores profesionales acepten un cierre de este tipo.

- *Cierre disyuntivo*: Tiene el propósito de darle a la parte opositora varias disyuntivas de arreglo sobre un asunto todavía no resuelto. Esta libertad de elección que una parte da a la otra hace que, en muchas ocasiones, este cierre dé los resultados esperados.

Como quiera que sea, parecería lógico que el resultado más natural de la etapa de cierre sea el logro de un acuerdo. Sin embargo, hay voces autorizadas en la teoría de la negociación que cuestionan ese aserto.

Iklé (1964) considera que hablar de un acuerdo sin otro calificativo es una excesiva simplificación, pues hay resultados que no son siempre acuerdos. Podrían ser entendidos tácitos entre las partes, la aclaración de puntos en desacuerdo, nuevos compromisos con terceras partes o incluso como propaganda.

Por ello, define varios propósitos para una negociación, que se manifiestan de una u otra forma en la etapa de cierre:

1. La prolongación de acuerdos preexistentes.
2. La normalización de acuerdos, o sea, poner fin a un conflicto o restablecimiento de relaciones diplomáticas.
3. Acuerdos de redistribución, o sea, cambios en favor de uno a expensas del otro.
4. Acuerdos nuevos que representen nuevas relaciones u obligaciones entre las partes.
5. Resultados que no entrañen acuerdos, como resultados propagandísticos o para disuadir al oponente de alguna actitud o acto (Iklé, 1964).

### Otras tesis sobre las fases de una negociación

Según Alan Douglas (1962, citado por Aranda, 2005) existen tres fases fundamentales en una negociación, que no son necesariamente rígidas ni inmutables, a saber:

1. La enumeración de los puntos en litigio: se encuentran en esta fase el pronunciamiento de discursos preparados con antelación, para exponer las posiciones de cada una de las partes, se hace memoria de las concesiones que anteriormente pudieron haber tenido lugar y desarrollan las exigencias actuales.
2. La exploración de las posibilidades de negociación: caracterizada por ser la fase más larga y difícil, aquí se da a conocer la verdadera fuerza del adversario, tienen lugar en esta fase las negociaciones en las comisiones y las negociaciones plenarias que le suceden. Al principio, es una etapa rígida y áspera que luego se torna flexible, inclusive al grado de llegar a relaciones interpersonales entre los negociadores.
3. El desenlace: breve en comparación con las dos fases anteriores, se vislumbran puntos críticos en los que no se puede alcanzar acuerdo alguno, y si se tiene que llegar a un acuerdo, entonces tienen lugar una serie de reuniones informales, de suspensiones de reuniones de delegación. Finalmente se concluye el acuerdo en un ambiente de crisis, cansancio y deseo por terminar.

Por otra parte, de acuerdo con Kennedy, Benson y McMillan (1978 y 1978a) existen cuatro fases que, al igual que estima Douglas, no constituyen procedimientos rígidos que deben seguirse necesariamente en cualquier negociación:

1. Preparación: tiene como propósito establecer las condiciones necesarias a fin de asegurar que se llegue en la mejor forma a enfrentar a un adversario. Implica conseguir la mayor cantidad de información posible, para jerarquizar los objetivos en la negociación.
2. La discusión: esta fase tiene lugar antes de la enumeración de los puntos en litigio. Su elemento central es tratar de persuadir a la otra parte de la justicia y lógica de los planteamientos y la argumentación de cada uno de los negociadores. Además, se evalúa la información recolectada previamente y se da la oportunidad para reajustar las expectativas y los objetivos.



3. Las propuestas: se trata de modificaciones a la postura inicial, entendiendo como propuesta a un movimiento aproximativo a la zona de intercambio. Esta fase debe estar caracterizada por la cautela.
4. El intercambio: Consiste en obtener algo del oponente a cambio de renunciar a alguna de las reivindicaciones propias, es decir, que por todo lo concedido se pide algo en contrapartida.

Ha tomado fuerza el método de fases denominado RADPAC.

Cada una de las letras significa, en inglés, las diversas fases de la negociación: R por “Rapport” (cercanía); A por “Analysis” (análisis); D por “Debate” (debate); P por “Proposals” (propuestas); A por “Agreement” (acuerdo) y C por “Closure” (cierre).

Cada una de las fases tiene un significado específico:

- *Cercanía*: significa la creación de una relación entre las partes de la negociación. Postula que las partes deben sentirse cómodas una con la otra y mantener una buena relación.
- *Análisis*: es importante que cada parte conozca a cabalidad las necesidades e intereses de la otra, y que se escuchen atentamente.
- *Debate*: es la fase donde se argumentan los temas sustantivos entre las partes, en la que se evalúan los pro y los contra de cada una de ellas. Los negociadores deben mantener la calma en esta fase.
- *Propuestas*: cada negociador formula sus propuestas y hace todo lo posible para que sus ideas sean aceptables para todos.
- *Acuerdo*: en esta fase los negociadores llegan a un acuerdo sobre la mejor alternativa posible para ambos.
- *Cierre*: es el momento en que los negociadores concluyen el proceso mediante la revisión de la fidelidad de lo acordado.

Como se podrá percibir con claridad, esta clasificación se circunscribe a las negociaciones cooperativas, según la estrategia ganar-ganar.

Finalmente, Zartman y Berman (1982), dos de los teóricos más reconocidos en materia de negociación, sobre todo en su estilo cooperativo, introducen un modelo en tres fases:

1. Diagnóstico de la situación y decisión sobre si emprender una negociación: se considera que será adecuada cuando existe la posibilidad de que una situación que ya es compleja se agrave de no iniciarse negociaciones. Esta “necesidad” tiene que ser reconocida por todas las partes para que el proceso pueda comenzar. Además deben llegar a la conclusión de que es la única vía para lograr una solución aceptable según los intereses de todos.

Al propio tiempo, aducen Zartman y Berman, la parte que ha creado la situación le debe poner fin y aceptar la participación de la otra parte en el proceso negociador.

En esta fase se debe garantizar que las partes tengan la información suficiente sobre la situación y sus precedentes, que tengan claras las percepciones de la otra u otras partes y que puedan pensar en soluciones alternativas.

2. Negociación de una fórmula o definición común del conflicto de forma tal que acerque una solución: esta fase solo se puede emprender después de que las partes hayan acordado la necesidad de explorar una negociación, o sea, que todos acogen con seriedad la idea de buscar una solución negociada en la que exista un proceso de toma y daca típico de toda negociación. En esta etapa se comienzan a hacer los preparativos y se llega a pequeños acuerdos, básicamente sobre las “reglas del juego” de la negociación. Recomiendan que en esta fase haya la mayor flexibilidad posible y que no se considere al adversario como el “enemigo”, mantener una mente abierta y seguir pensando en fórmulas prácticas de solución.
3. Negociar los detalles sobre cómo aplicar una fórmula de avenencia en los distintos aspectos en disputa: esta será la etapa crucial de la negociación y se basará en la realización de concesiones mutuas, desarrollando la creatividad al máximo posible. Esa creatividad también debe estar

presente en el comportamiento de las partes, para ver el bosque antes que los árboles, y no perder la perspectiva ni confundir los medios con los objetivos.

Los autores del modelo reconocen en su formulación que es más teórica que real, y dejan claro que la consideran solo como la secuencia en que deben fluir los acontecimientos, aunque las fases que identifican por lo general se entremezclan (Zartman y Berman, 1982).

Como se podrá apreciar, si bien las variantes son diferentes, casi todas tienen puntos en común, tales como la necesidad de proceder a una preparación adecuada, de conocer al adversario y llevar adelante un proceso de concesiones mutuas que puedan pavimentar el camino para una eventual solución y un acuerdo.

Después de ofrecer varias concepciones sobre las fases que consideramos más representativas en una negociación, recomendamos utilizar la tesis más clásica, o sea: preparación, desarrollo y cierre, sin entrar en mayores detalles y complejidades. Lo esencial que necesita conocer un negociador en el marco de su preparación está contenido en esas tres fases, partiendo siempre de que la definición teórica no es la fundamental, sino cómo actúa el negociador.

Siempre que el negociador se prepare bien, lo que no por gusto reconocen todas las tesis; sepa manejar sus argumentos, la técnica que ha definido y las tácticas para llevarla adelante; esté al tanto de cuáles son sus límites mínimos y máximos; tenga plena claridad de que en el cierre debe vigilar que los resultados satisfagan a sus expectativas y su MAPAN, y que los acuerdos queden inscritos en piedra, no será necesario entrar en otras consideraciones.

## VI. LAS DIMENSIONES CULTURALES Y COMUNICACIONALES EN LA NEGOCIACIÓN

*La calidad más universal es la diversidad.*

Montaigne, 1580

No pretendemos abordar en su integralidad disciplinas tan amplias y complejas como la cultura y la comunicación, pero, para los fines que perseguimos, es esencial que las vinculemos con la negociación, pues ambas, en el contexto de su interdependencia, tienen un efecto contundente en la marcha de los procesos negociadores.

La comunicación es de capital importancia para que un proceso de negociación pueda realizarse y avance, por lo que las diferencias culturales, cognitivas, idiosincráticas e idiomáticas, al poder imponer obstáculos a la comunicación, automáticamente los imponen a la negociación (Putnam y Roloff, 1992).

Por su parte, el impacto de la cultura está dominado por la organización social y política de los países que negocian, por su historia e ideología, por las características, hábitos e idiosincrasia de los negociadores y por las diferencias idiomáticas.

La cultura es, en su sentido más general, según Salacuse (1998), el conocimiento adquirido que se utiliza para interpretar las experiencias y determinados tipos de comportamiento social. Se puede considerar en términos de países o identidades nacionales, o de grupos humanos.

De ahí que los patrones culturales de la negociación puedan ser tan diversos como culturas hay, y que en ellos se representen el conjunto de experiencias, creencias, comportamientos y valores compartidos por la mayoría de los habitantes de un país o una región, que pueden crear brechas en el contexto de una negocia-

ción, sobre todo en lo concerniente a las diversas percepciones de los negociadores que participan.

Si bien la tecnología ha contribuido a reducir esas brechas, cada grupo social tiende a preservar percepciones sobre el entorno que lo rodea e incluso sobre sus expectativas, por lo que un mensaje o determinadas formas de comportamiento pueden significar cosas distintas para un negociador u otro, como nos recuerda Brett (2001).

El punto de partida de todo análisis es que entre las partes que negocian debe existir determinado nivel de dependencia mutua y de “necesidad” de alguna de ellas. De lo contrario, la comunicación y los mensajes que intercambian no tendrían sentido práctico y, por consiguiente, se estaría negando el sentido de una negociación (Borden y Stone, 1974).

En la negociación se emplea generalmente una forma particular de comunicación semiótica que, por su confluencia de códigos, y en dependencia de la problemática tratada, adquiere características específicas, pues cada parte emite mensajes destinados a su comprensión por la otra.

Por tanto, para ser un negociador efectivo, es preciso ser un buen comunicador. Nieto y Llamazares (2009) así lo explican en su definición de negociación: “La negociación es una forma sofisticada de la comunicación. En la realidad se trata de una pura técnica. Pero para adquirirla, primero hay que dominar la comunicación interpersonal. Un mal comunicador nunca será un buen negociador”.

La comunicación en el contexto de la negociación se asemeja a la trasmisión bidireccional que las personas realizan, en su vida diaria, a través de palabras y gestos.

Cómo, cuándo y por qué una persona dice algo son aspectos centrales de las relaciones interpersonales eficaces, y lo mismo sucede entre las partes involucradas en la negociación. Las respuestas a estas preguntas contribuyen a que el receptor se forme una opinión acerca de quien le habla, y esa opinión contribuye, a su vez, a formar una imagen, la cual desempeña un importante papel en el éxito o el fracaso de un proceso negociador.

A pesar de los avances tecnológicos, la negociación cara a cara sigue siendo la más abundante, por lo que la comunicación interpersonal es muy importante en cualquier proceso.

En ese contexto, nuestra capacidad de conversar y argumentar inteligentemente es esencial. Es más, nuestra eficacia depende de la manera como nos presentemos ante los demás, pero también de como ellos nos perciban.

Es convencional que la comunicación en la negociación tenga tres componentes: el mensaje, el emisor y el receptor.

## El mensaje y el emisor

No se trata solo de comunicar, sino de transmitir eficazmente un mensaje, de convencer y de dar y recibir información, lo que en lo esencial depende de nuestra capacidad para compartir conceptos; de la claridad en la manera de expresarnos; de nuestra comprensión de la bidireccionalidad de los argumentos, vista como saber trasladar y también recibir y escuchar; y del uso adecuado del lenguaje extraverbal, con independencia de sus limitaciones.

Pero, para que exista una comunicación eficaz, en todo momento el emisor y el receptor deben saber de qué se está hablando, por lo que la cuestión radica en que ambas partes posean los mismos elementos de juicio y un conocimiento claro del tema abordado.

Utilizar frases cortas, evitar la monotonía en la entonación, eliminar muletillas y sonidos guturales, invitar o permitir la intervención de la contraparte, y usar un vocabulario comprensible y con la justa evocación emocional son rasgos básicos que debe poseer un buen negociador.

El emisor, para ser efectivo, tiene que emplear códigos, o sea, el lenguaje que utiliza debe estar adaptado a la problemática que se discute y a los intereses del receptor; el mensaje debe ser claro, coherente y ordenado, dejando bien sentado, hasta donde sea posible, lo que desea conseguir, y tomando en consideración su pertinencia y si es realista proponerlo en ese momento.

Si el mensaje tiene las características apuntadas, debe ser comprendido por el receptor, salvo que se trate, como veremos más adelante, de un comunicador de “alto contexto”, en los que el contenido del mensaje puede tener diversas interpretaciones o se puede captar o no su significado.

Por tanto, es esencial que el negociador, tanto si es el emisor del mensaje como su receptor, conozca el sistema de signos convencionales aplicables al asunto de que se trata a la hora de elaborar o comprender el mensaje, según sea el caso y los códigos comprensibles para el interlocutor. Es así porque cada tema tiene su propio lenguaje, su propio vocabulario que debe formar parte del acervo de ambos: el emisor y el receptor.

Los mensajes, al ser decodificados por el receptor, deben provocar una reacción, que puede consistir en un mensaje de retorno, en una actitud, en un comportamiento o en una decisión, a la luz de cómo este los perciba, pero la diversidad entre culturas y, en consecuencia, las diferencias en la percepción de los negociadores hacen que los mensajes, y en ocasiones la negociación misma, se interpreten de forma distinta.

Tuvieron razón Lewicki, Saunders y Barry (2015) al decir que “las personas toman decisiones sobre la base de lo que los hechos significan para ellos, no de los hechos mismos”.

Para la elaboración de un mensaje se debe, ante todo, determinar qué tipo de respuesta es la que se desea del receptor y qué canal utilizará para transmitir el mensaje, de forma tal que se adecúe al sentido del mensaje que se desea transmitir, que puede ser directo, mediante la expresión verbal, o por cualquier otra vía más indirecta, en función de lo que se quiera lograr (Lewicki y Litterer, 1985).

Es claro que este proceso de comunicación se efectúa en toda negociación, independientemente de los rasgos culturales del emisor y el receptor, pero puede tornarse más complejo en la medida que intervengan las diferencias culturales, pues un negociador foráneo, en su particular percepción, lo puede interpretar según su imaginario social o con las experiencias culturales del país de donde provenga y, en función de ello, lo considerará positivo o negativo, aceptable o no. Por tanto, es importante que el emisor recurra a códigos reconocibles, en otras palabras, a una suerte de filtro de la información que constituya un “marco de referencia”, como lo denomina Gulliver (1979).

Por ejemplo, si la negociación tiene por objetivo la conclusión de un acuerdo en materia de cooperación, nuestro “marco de

referencia” debe tomar en cuenta la interpretación de la cooperación que hace el receptor y las condiciones en que habitualmente esta se realiza, por solo utilizar dos variables entre tantas disponibles.

Es muy importante que los negociadores vigilen la forma en que sus mensajes son recibidos por sus contrapartes, pues dadas las diferencias en el proceso de decodificación cognitivo, el mensaje puede ser recibido e interpretado positivamente o, por el contrario, malentendido o malinterpretado por el oponente (Fisher , 1980). Esta última posibilidad puede ser muy negativa para el resultado de un proceso de negociación.

Dado el significado particular de la comunicación clara y precisa entre las partes, en especial sobre sus metas e intereses, se debe tener cuidado adicional sobre cómo se interpreta la reacción del interlocutor. Con frecuencia, ante la ausencia de reacción se interpreta que esta es positiva, lo que puede o no ser cierto.

Para cerciorarse de que el mensaje sea comprendido, se puede preguntar directamente al receptor o solicitarle una retroalimentación, en la que resuma o reformule lo que entendió, pero esto siempre se debe hacer de manera cuidadosa para que no sea mal interpretado por el interlocutor. Por tanto, es preferible que uno siempre se atribuya la responsabilidad de haber o no trasladado de forma correcta el mensaje, lo que desea verificar.

Es una regla de oro que el negociador tenga bien claro que lo importante no es lo que dice como emisor, sino lo que entiende el receptor. Pero también se debe tener presente que no solo es importante lo que se dice, sino cómo se dice, por lo que las palabras, la entonación, el ritmo, los énfasis y el lenguaje extraverbal tienen que ser coherentes (Farid y Harris, 1993).

Al enviar un mensaje es preciso dejar de lado todo prejuicio o idea preconcebida. Es nocivo que partamos, por ejemplo, de la convicción de para qué vamos a transmitir el mensaje si el receptor no lo va a comprender.

Para lograr una comunicación constructiva con el interlocutor, el negociador debe tratar de generar, en lo posible, un clima favorable, en el que se evite cualquier elemento irritante o comportamientos defensivos innecesarios; ser realista y no tratar de lograr lo



que resulta a todas luces imposible en un proceso de comunicación —como aconsejan Lewicki, Saunders y Barry (2015)—, y que sea todo lo flexible que le permitan el estilo de negociación asumido y sus directivas de negociación.

Al mismo tiempo, se debe tratar de evitar mensajes de reproche, impositivos, de defensa, de sarcasmo y de amenaza, a la par que no debe haber cortes innecesarios de un tema a otro en el proceso de comunicación, incongruencias entre el mensaje verbal y extraverbal, ni dar consejos no solicitados.

Por supuesto, cuando se trata de negociaciones altamente competitivas, estas circunstancias pueden variar de modo radical.

Nierenberg (1991) aconseja que para transmitir un mensaje se procure que este sea sencillo, es decir, que las ideas se reduzcan en la forma más simple posible; que en él se defina con claridad lo que deseamos transmitir, antes de ampliar la idea; que lo que se traslade esté estructurado y tenga una sucesión lógica que posibilite al receptor su rápida asimilación; que se repita cuantas veces sea necesario a fin de facilitar la comprensión al receptor; y que se trasladen con el énfasis debido en los aspectos más importantes.

## Las preguntas

La utilización de preguntas constituye un elemento clave de la comunicación en un proceso negociador. Con ellas podemos confirmar informaciones que ya tenemos, adquirir otras nuevas y transmitir al interlocutor nuestras percepciones sobre la negociación sin decírselas con todas sus letras.

Según Alexis Codina:

[...] la pregunta frecuente es un método que practican muchos líderes. García Márquez, en el artículo “El Fidel que yo conozco”, relata que en sus intercambios con el líder cubano o en conversaciones con otras personas en las que el Gabo participaba como invitado, Fidel preguntaba mucho. Esto le permitía verificar información que ya tenía, recibir nuevas informaciones, así como valorar el dominio que podía tener su interlocutor sobre los problemas que se discutían (Codina, 2007).

Hacer preguntas en el proceso de comunicación que forma parte intrínseca de una negociación es un arma sumamente poderosa y efectiva. Ahora bien, hay que saber preguntar y hacerlo con pleno conocimiento de los efectos, positivos o negativos, que puede tener una pregunta.

Por tanto, es útil que, en la preparación de la negociación, el negociador elabore una batería de preguntas que le permita tener una reserva de interrogantes para dirigir el curso de la negociación hacia el rumbo que le sea más conveniente, así como determinar su secuencia, en dependencia de la fase del proceso (Lewicki, Saunders y Barry, 2015).

En otros capítulos de esta obra dejamos clara nuestra convicción de que no es lo mismo “escuchar” que “oír”. Para preguntar con eficacia, debemos aprender a “escuchar”, que a nuestro juicio es uno de los elementos comunicacionales más importantes en una negociación.

Se ha dicho más de una vez que “se oye con los oídos, pero se escucha con la mente”, y también es muy aconsejable “escuchar” lo que no se nos dice, que puede tener un efecto en el proceso negociador.

## Las diferencias culturales

Una buena comunicación, la transmisión de los mensajes deseados, las preguntas pertinentes y las respuestas a interrogantes pueden ser impactadas por las diferencias culturales entre los negociadores.

Pero, debemos ser muy cuidadosos con la forma de abordar este asunto, pues la literatura está plagada de lugares comunes, de informaciones no probadas, de generalizaciones y de prejuicios enfocados hacia regiones o países.

Michelle LeBaron (2003) refiere que, en un artículo anónimo, un escritor japonés describe a los negociadores estadounidenses como difíciles de entender. Indica que una de las razones es que, “a diferencia de los japoneses, los estadounidenses no son homogéneos ni racial ni culturalmente”.

Mucho se ha escrito sobre el aspecto cultural en las negociaciones internacionales, tanto desde el punto de vista teórico como

práctico, y existe un criterio generalizado de que los negociadores provenientes de distintas culturas se comportan de manera diferente, en lo que insiste Faure (1993).

Asimismo, se argumenta:

[...] la cultura afecta los intereses y prioridades de los negociadores e incide sobre las estrategias llevadas adelante para la satisfacción de aquellos. Las diferencias culturales en materia de intereses y prioridades están entrelazadas con las diferencias en valores culturales e ideologías culturales. Las diferencias culturales en las estrategias de negociación están atadas a normas culturales de interacción en las relaciones interpersonales. Por ejemplo, las normas culturales gobiernan las relaciones interpersonales en la familia, en la comunidad, en las escuelas, y en las organizaciones sociales y políticas, a la vez que inciden en la organización y actuación al interior de un equipo negociador (Alice, 2004).

Ahora bien, a nuestro juicio, en la misma medida en que ha avanzado el proceso de globalización, en que las negociaciones tienen un carácter más universal y en que las experiencias se han generalizado, los negociadores de distintas culturas han ido adaptando sus estilos a formas más comprensibles para otros negociadores, con independencia de sus orígenes culturales, no solo para hacer más eficaces sus mensajes, sino también para garantizar ventajas y, eventualmente, el éxito en un proceso negociador.

Sin embargo, a pesar de que las diferencias no son tan dramáticas ni definitorias como se nos ha querido hacer ver, no cabe la menor duda de que todo negociador seguirá encontrando diferencias entre un país y otro, o entre una región u otra, por lo que, para preservar la confianza, favorecer la comunicación y tratar de lograr la comprensión por parte del interlocutor, deberá tener presente lo siguiente:

- Entender las diferencias de comportamientos y actitudes de negociación.
- Explicitar claramente las diferencias culturales.
- Mostrar respeto y tolerancia.
- Entender el interés detrás de la postura de la otra parte.
- Ver cuáles son los intereses que la motivan.

- No asumir que piensan igual que nosotros ni que poseen la misma escala de valores.
- No considerar que actitudes o palabras son ataques personales.
- Evaluar las alternativas al no acuerdo de las partes.

Por ejemplo, es cierto que no se negocia igual con un negociador indio que con uno de otras nacionalidades, pero hoy ello no es el resultado solo de diferencias culturales, sino básicamente de formas y estilos que determinadas escuelas de negociación han adoptado por considerarlos más efectivos, elemento que no debemos pasar por alto.

En nuestra opinión, todo país que realice un elevado número de negociaciones de importancia o cuente con una política exterior global debe tratar de conformar una escuela de negociación que interprete de forma debida los valores, principios, prioridades e intereses de su sociedad, lo que le imprimirá, inexorablemente, un estilo propio.

Reconocemos que no es tarea fácil ni puede alcanzarse a corto plazo, por lo que es importante que los negociadores de calibre presentes en esa sociedad se pongan en función de entrenar a los negociadores prospectivos, haciendo una adecuada selección de interés, dedicación y rasgos de personalidad, y acompañándola con la puesta a su disposición de las herramientas necesarias para ello.

Sin importar los rasgos culturales del país de que se trate, poseer un cuerpo de negociadores que los adversarios consideren formidable es una garantía para la comunicación internacional que se realice, para favorecer las relaciones con otras naciones, alcanzar mejores resultados en los tratados internacionales que suscriba, tanto bilaterales como multilaterales, e incluso para proteger su seguridad nacional y soberanía.

Hay países que han sobresalido como, por ejemplo, la India, Pakistán y Egipto, hasta cierto momento Brasil, y la República Socialista Federativa de Yugoslavia antes de su desaparición a inicios de la década de 1990.

También es preciso reconocer que las manifestaciones extraverbales, los gestos, las miradas, la posición del cuerpo y otras señales que supuestamente tienen una significación cultural pueden

no responder a lo que con frecuencia se les atribuye, sino a modismos y hábitos determinados por la cultura a la que pertenece el individuo.

Volviendo al ejemplo expuesto con anterioridad. Al comunicarnos con un negociador indio podemos notar que, ante alguna propuesta nuestra, le imprime a la cabeza movimientos laterales con cierta rotación lo que, a diferencia de lo comúnmente establecido de que los movimientos de la cabeza de lado a lado significan una negativa, en este caso significan una aceptación y constituyen parte de una gestualidad idiosincrática de su país.

Sin embargo, las percepciones de los negociadores de diversas culturas sobre determinados mensajes sí mantienen su vigencia y pueden ser un obstáculo para la negociación, pues pueden percibir la negociación misma o los problemas que esta entraña en dependencia de su formación profesional, de su cultura, sus vivencias e incluso su lenguaje (Salacuse, 2003).

La diversidad de culturas también se manifiesta en diferencias perceptibles entre los estilos de negociación típicos de cada una de ellas. Esto, por supuesto, no quiere decir que todos los miembros de una determinada cultura negocian de la misma manera, pero sí que hay patrones de comportamiento comunes para la mayor parte de ellos, lo que nos recuerda Hofstede (1997). Lo anterior es particularmente cierto en aquellos casos en que han logrado conformar una “escuela de negociación”.

Por tanto, para tener éxito en la esfera de la negociación internacional, el negociador requiere desarrollar una elevada sensibilidad ante los elementos culturales y, en consecuencia, desarrollar la estrategia comunicacional que mejor los tenga en cuenta, pero sin perder nunca de vista que el elemento cultural no se puede sobrestimar y que las individualidades, la personalidad de los negociadores y las variables estructurales y de contexto de la negociación misma también desempeñan un papel central.

La realidad es que es muy difícil evaluar correctamente la influencia relativa de cada una de las variables, pero lo que sí es axiomático es que no es apropiado considerar a la cultura como la única que explica los procesos negociadores y sus resultados.

Además, como apuntó Sebenius (2002), no todos los miembros de un grupo cultural comparten las características de su cultura, e

incluso hay variaciones de comportamiento tan importantes dentro de una misma cultura como en las que involucran a varias culturas. De ahí que Zartman y Berman (1982) consideren el vínculo entre la cultura y la negociación como un tema muy problemático, con lo que coincidimos plenamente.

Incluso, hay un número importante de investigadores, como Maliandi (1984), que critican la tendencia generalizada de dejar de lado la importancia de los elementos situacionales en favor de las explicaciones culturales.

### Tipos de comunicación y su vínculo con el ámbito cultural

En la actualidad se estudia el efecto en la negociación de las denominadas comunicaciones de “bajo contexto”, es decir, aquellas que representan exactamente lo que se quiere decir, y las de “alto contexto”, en las que el mensaje se infiere, se enmascara o se traslada utilizando otras vías como, por ejemplo, las extraverbales (LeBaron, 2003).

Las *culturas de contexto alto* son aquellas donde el contexto tiene más importancia que las palabras. En este tipo de culturas la palabra no es determinante.

La información se maneja de manera más vaga e imprecisa, y una parte importante de ella se incorpora al comportamiento del interlocutor más que en los mensajes verbales que transmite. La posición social es determinante y el conocimiento sobre ella también.

Muchos países de Asia, Japón entre ellos, naciones árabes y algunas latinoamericanas se corresponden con este tipo cultural, donde, además, las negociaciones son más lentas, ya que exigen fomentar una relación personal que establezca confianza entre las partes.

En estas culturas es difícil que se utilice claramente el “no”, por lo que es más difícil conocer la posición de la otra parte. Del mismo modo, al considerarse una propuesta que no interesa, no se dice con claridad, sino con expresiones ambiguas.

En las *culturas de contexto bajo* los mensajes son explícitos, las palabras transmiten la mayor parte de la información y se dejan pocas cosas a las interpretaciones subjetivas. Los pertenecientes

a estas culturas valoran la información directa, precisa y rápida, cuanto menos ambigüedades o incertidumbres, mejor.

Por lo general, la negociación es muy clara y de poca duración. Los documentos legales se consideran indispensables. Europa (países anglosajones y escandinavos) y los Estados Unidos son ejemplos de estas culturas.

Es importante definir, según esta interpretación, las dos variantes que se pueden presentar: un negociador que favorece el bajo contexto interactuando con uno de alto contexto, y viceversa, y lo que es necesario tener en cuenta en cada una de ellas.

*Negociador de bajo contexto interactuando con uno de alto contexto:*

- Los mensajes extraverbales y la gestualidad pueden ser tan importantes como lo que se dice.
- El estatus del negociador puede ser comunicado de forma no verbal y debe ser comprendido.
- “Salvar la cara” y actuar con tacto pueden ser de importancia, por lo que hay que saber combinar dichas posibilidades con el deseo de establecer una comunicación directa y franca.
- La utilización de rutas indirectas puede ser una alternativa de peso para la solución de un problema dado.

*Negociador de alto contexto interactuando con uno de bajo contexto:*

- Las posiciones deben ser tomadas como lo que son en vez de representar otros significados.
- Las funciones no tienen que estar necesariamente vinculadas con el estatus y la jerarquía.
- El cumplimiento de los objetivos de la negociación puede ser garantizado mediante la eficiencia y la efectividad.
- Las preguntas directas y las observaciones no tienen el objetivo de ofender, sino que se realizan para aclarar los objetivos.
- Las referencias indirectas pueden no ser suficientes para llamar la atención de la contraparte.

Ahora bien, la experiencia demuestra que las formas de comunicación en una negociación constituyen una combinación entre ambas. Se dice lo que se quiere decir, pero en ocasiones esto se deja a la interpretación del receptor del mensaje, y ello no siempre tiene que ver con las características culturales del negociador, sino con la táctica que emplee en el proceso.

## Quién debe adaptarse a quién en una negociación intercultural

Otro elemento que es preciso definir es quién debe adaptarse a quién en una negociación internacional en la que existe la variable cultural.

Por lo general, se considera la parte dominante a aquella que cuenta con más “poder”, lo que es particularmente cierto en las negociaciones multilaterales, y lo lógico es que la necesaria adaptación sea a su estilo.

En cambio, cuando una delegación negociadora viaja a otro país, la lógica indica que el estilo dominante sea del que recibe.

El que tenga mayor “inteligencia cultural”, entendida como aquel que tenga un nivel cultural superior, un mayor conocimiento de cómo se negocia en otros países y mayor capacidad de adaptabilidad a otras culturas y formas de hacer las cosas, también puede ser el que imponga su estilo.

En opinión de Earley y Mosakowski (2004), la “inteligencia cultural” es necesaria sobre todo cuando se negocia con personas de “alto contexto”.

## El uso del tiempo<sup>1</sup>

Consiste, en lo esencial, en la puntualidad y en el ritmo en que se desarrollan las negociaciones. Se pueden definir dos extremos. De una parte, aquellos que utilizan el tiempo de forma rígida, como los países anglosajones (la mayoría de los de contexto bajo), y, de otra, aquellos que son más flexibles, como la mayoría de los países asiáticos, africanos y del mundo árabe (por lo general, de los de contexto alto).

1 “Intercultural Communication Presentation, European Career Orientation”, [http://www.eco.ittralee.ie/personal/theories\\_III; I](http://www.eco.ittralee.ie/personal/theories_III; I).



Como ejemplo de la puntualidad, en naciones como Alemania, Suiza o China, es permisible llegar a una negociación con 10 minutos de antelación, mientras que, en los Estados Unidos, Reino Unido y otros países europeos, lo adecuado es llegar a la hora en punto, al tiempo que, en los países árabes y africanos, y en la mayoría de los latinoamericanos, no hay problemas con llegar unos 10 a 15 minutos tarde.

Por ello se describe que las personas son de dos tipos, monocrónicas y policrónicas.<sup>2</sup>

Las primeras, que incluyen a los estadounidenses y a la mayor parte de las culturas europeas y asiáticas, enfocan el tiempo de manera lineal, secuencial y se centran en una sola cosa a la vez. Para ellas es prioritario el compromiso con las fechas y los plazos, así como con la tarea que se realiza. A la hora de negociar, requieren altos niveles de información y de comunicación, y sus argumentos se basan en hechos, causas y consecuencias, a la par que trabajan de forma metódica y a ritmo regular.

De otra parte, en las culturas policrónicas, que abarcan a los países mediterráneos, latinoamericanos, africanos y árabes, tienden a hacerse varias cosas a la vez; ser flexibles en los tiempos; les interesa disponer de información, pero no son estrictos con ello; trabajan de manera intensa cuando se requiere, pero a un ritmo no sostenido; y argumentan sobre la base de razonamientos, más que de hechos y datos.

## Relación personal vs. relación profesional

El establecimiento de una relación personal tiene más importancia en los países latinoamericanos, africanos y árabes que en aquellos de cultura anglosajona y la mayoría de los países europeos, donde el interés primordial es establecer una relación profesional.

En otros casos, como el de China y Japón, se observa un comportamiento mixto, o sea, se cultiva la relación personal en las actividades fuera de la negociación, pero en ella priman las relaciones profesionales.

2 Chris Moore and Peter Woodrow, "Mapping Cultures-Strategies for Effective Intercultural Negotiations, <http://www.mediate.com/articles/>.

## Estatus social y profesional y manera de trasladar los argumentos

La pertenencia a lo que denominan “clase social alta” o desempeñar un cargo elevado en el gobierno de que se trate es fundamental en determinadas culturas con una división en clases muy marcada, como muchas latinoamericanas, la India y el Reino Unido. En otros casos, incluidos la mayoría de los países europeos, árabes y africanos, lo decisivo es el nivel profesional.

La forma de transmitir mensajes cambia de manera perceptible en las diversas culturas. En una negociación con personas de América del Norte y de los países escandinavos, la transmisión directa, apoyada por hechos y datos precisos es la preferible; mientras que, en aquellas culturas de alto contexto, como las asiáticas, se precisa una argumentación más elaborada, con lenguaje indirecto y con cierta subjetividad.

## Concesiones y acuerdos

Cuando de concesiones y acuerdos se trata, las diferencias pueden ser aún más marcadas, y no solo dependen de la negociación propiamente dicha, sino de las estructuras jerárquicas que imperan en los países de que se trate. Por ejemplo, al negociar con estadounidenses o con determinados países europeos, como los escandinavos, se puede esperar que el nivel de concesiones a lo largo de la negociación sea mínimo, y los expertos lo calculan en no más de 10 % de las ocasiones.

Por el contrario, en las culturas asiáticas y árabes, y en la mayor parte de las latinoamericanas, se estima que las concesiones pueden llegar a 50 % o 60 %, pues la negociación se hace con menos apuro y con más nivel de intercambio, a la vez que es más común la estrategia ganar-ganar.

También, a diferencia de los Estados Unidos, las estructuras jerárquicas son importantes, lo que es particularmente perceptible en Japón, por lo que los niveles de consulta para el logro de un acuerdo pueden consumir un tiempo mayor.

## Comparación entre negociadores de diversas procedencias

Es interesante la mención que hace Nancy Adler (2002) del estudio hecho por el profesor John Graham (Adler y Graham, 1989) que compara negociadores de diversas procedencias en algunos aspectos clave.

Conforme con ese estudio, los negociadores de los Estados Unidos y Brasil tienen en común la preparación, la capacidad de pensar bajo presión, el buen juicio y la inteligencia, la expresividad verbal, el conocimiento del problema objeto de la negociación, la conciencia del “poder” y la capacidad para explotarlo. Solo difieren, según el estudio, en la “integridad” que se adjudica a los negociadores estadounidenses y la competitividad a los brasileños.

Por su parte, los negociadores chinos comparten con los estadounidenses la “integridad” y la conciencia del “poder” y capacidad para explotarlo, pero son más eficientes en la dedicación al trabajo, en ganar respeto y confianza, demostrar capacidad para escuchar y tener perspectivas más amplias.

En lo que atañe a la sensibilidad emocional, los puntos de vista de los estadounidenses se basan exclusivamente en la lógica; los latinoamericanos y japoneses coinciden en una alta sensibilidad emocional, salvo que los primeros la expresan con claridad y los segundos la ocultan detrás de una apariencia exterior impasible; los negociadores árabes apelan a las emociones en interés de persuadir a la contraparte, y los rusos apelan, por lo general, a los ideales y a los principios.

Según los lugares comunes más expandidos, se define genéricamente que los negociadores estadounidenses son competitivos e intentan siempre tener una opción de respaldo, pues su práctica es iniciar la negociación con la presentación de una opción poco realista; son persistentes y les gusta la discusión; se enfrentan en un solo tema de cada vez y se enfocan en las áreas de desacuerdo.

Sin embargo, la carencia de capacidades para dominar idiomas extranjeros pone a los negociadores estadounidenses en desventaja en una negociación, por tres razones:

1. El uso de intérpretes da a negociadores extranjeros una oportunidad mejor de observar las respuestas no verba-

les del estadounidense, lo que le proporciona más tiempo para responder.

2. Permite que los negociadores extranjeros utilicen la táctica de “comprensión selectiva”, como cambiar comentarios anteriores basándose en supuestos malentendidos debido a las dificultades de la lengua.
3. Los estadounidenses, arrogantemente, asumen con frecuencia que la persona en el equipo de negociación extranjero con la mejor capacidad de discurso inglés representa el más inteligente e influyente del grupo, lo que por lo general lleva a errores.

En la negociación estadounidense, las características se arraigan históricamente en los valores del individualismo, lo que en ocasiones crea problemas por la dificultad de los negociadores de esa procedencia de comprender que en toda negociación existe, de una u otra forma, una interdependencia entre las partes.

Desde el punto de vista del negociador estadounidense, la etapa más importante es la de desarrollo y tienden a dedicar poco tiempo a los aspectos preliminares para pasar con rapidez a la discusión de los argumentos.

Asimismo, tienden a solucionar un problema de negociación separándolo en subtemas y tratándolos de manera secuencial, conduciendo a un acuerdo definitivo como la suma de varias concesiones de temas individuales. Esto les acarrea el problema de que con frecuencia no pueden medir el progreso de las negociaciones, por lo que los acuerdos son a menudo inesperados, incluyendo concesiones de la parte estadounidense.

Tienen una visión competitiva. En la negociación esperan un resultado definido, que determinará un ganador y un perdedor. Su cultura negociadora valora la determinación, la persistencia y la competencia, conduciendo a un estilo inflexible de negociación. Por tanto, en muchas ocasiones las negociaciones tienen, desde el principio o en su transcurso, un carácter competitivo y no cooperativo.

Su estilo de negociación contiene, por lo general, pocos períodos largos de silencio. Particularmente en respuesta a un callejón sin salida, la reacción del negociador estadounidense común

es intentar llenar estos períodos silenciosos con concesiones o recurriendo a la persuasión, lo que puede ser contraproducente.

En cuanto a los negociadores latinoamericanos, la mayor parte de la literatura los describe como más enfocados en la responsabilidad hacia la autoridad que hacia los calendarios o al cumplimiento en tiempo de las tareas. Se les califica como de orientación policrónica típica y en ellos se impone un estilo de comunicación de alto contexto. Según Lederach (1995), estos rasgos son particularmente visibles en Centroamérica, donde los negociadores prefieren un enfoque holístico de los problemas en lugar de uno lineal y analítico.

Las generalizaciones más abordadas en la literatura, y sobre las cuales hemos alertado, definen que los negociadores árabes, por su parte, tienen por hábito nunca rechazar de forma abierta una propuesta, pues los buenos modales exigen dar siempre una respuesta afirmativa, lo que no implica siempre que la propuesta se vaya a aprobar, sino que es una simple declaración de intenciones y una muestra de buena voluntad.

Según estas concepciones, el negociador árabe es por lo general muy susceptible. Por tanto, cualquier crítica hecha de modo directo podrá ser tomada como un insulto personal. La crítica ha de estar siempre maquillada, precedida de elogios y muestras de aprecio personal y nunca debe ser hecha en público. Se añade que es muy improbable que el negociador árabe admita abierta y claramente un error si ello presupone un daño a su ego o dignidad.

Las demostraciones de emoción y de carácter son muy valoradas. Se argumenta que los negociadores árabes ponen el acento en el factor humano cuando toman decisiones o analizan asuntos. En las negociaciones, reuniones o debates suele haber discursos apasionados y retóricos orientados con argumentos y posturas muchas veces subjetivas. Este estilo es considerado una demostración de inteligencia y capacidad de expresión. Las demostraciones de emoción (volumen de voz, gesticulación, etc.) son importantes.

Se reconoce que es imposible establecer un estilo de negociación europeo propio (Pfetsch, 1999) debido a la diversidad cultural de la región que, a los efectos que perseguimos, no se

ha modificado con la existencia de la Unión Europea. Por consiguiente, las publicaciones especializadas siempre aclaran que las características de los negociadores europeos que a continuación se establecen, son generales, es decir, pueden variar en algunos países.

Son puntuales y responsables, si se acuerda una cita no hay necesidad de confirmación.

En cuanto a la comunicación no verbal, en función del interlocutor, pueden ser poco gesticulantes, salvo los negociadores procedentes de los países mediterráneos de Europa, pero no en todos los casos, pues ello también depende de la región de su país de donde proceda. Se considera que la mirada directa e intensa es una señal de honestidad y franqueza.

El negociador europeo es por lo general directo y aprecia que lo sean con él, o sea, se debe ser claro sobre cuáles son nuestras expectativas en la negociación. Las demostraciones de carácter y emoción exageradas no son bien recibidas; asimismo, un exceso de retórica y de lenguaje florido puede resultar contraproducente. La relación profesional es fría. No se consideran aspectos personales como el origen o la familia. Siempre se exige formalidad.

Debido a la diversidad de idiomas existentes, se debe acordar con anticipación cuál será el oficial. Si las dos partes no dominan un mismo idioma, se suele recurrir al habla inglesa.

No se deben olvidar particularidades propias de los diversos países europeos. Por ejemplo, a un negociador británico le molesta seguir hablando de trabajo fuera de las horas previstas para la negociación.

En lo que atañe a los negociadores asiáticos y, muy particularmente los japoneses y chinos, a pesar de que son los más estudiados, la literatura sería brinda informaciones muy complejas y fragmentadas.

En el caso de Japón, solo se podría generalizar reconociendo que los factores ambientales tales como la geografía insular y la densa población condujeron a valores culturales y a normas de comportamiento que son constantes y homogéneos, basados en el concepto *ningensei*, que se traduce como “prioridad a la humanidad”. El estilo japonés de negociación se basa en

el *ningensei*,<sup>3</sup> en la conversación, el comportamiento y las relaciones interpersonales dentro de la negociación. Por esto, los negociadores japoneses se esfuerzan por el desarrollo y la consolidación del cuidado de las relaciones personales en la mesa de negociación.

De todos modos, trataremos a continuación de resumir los elementos fundamentales del estilo de negociación japonés, que detalla Blake (1977).

Una de las diferencias más importantes entre el japonés y los otros estilos de la negociación es el estatus de relación. En el nivel interpersonal, el estatus es determinado por la edad, el sexo y la educación.

El comportamiento de la negociación es también influenciado por la importancia de establecer relaciones a largo plazo entre las partes.

Debido a los diversos papeles de las partes, si el interlocutor es el que tiene una mayor “necesidad”, el intercambio de la información es generalmente unidireccional del adversario hacia el negociador japonés.

Para mantener la armonía superficial, los japoneses evitan decir un “no” directo usando otras maneras de expresar su negativa, aunque también es difícil lograr un “sí” con rapidez, pues, dada la alta jerarquización de la sociedad japonesa, por lo general hay varios estratos de autoridad por encima del negociador. Por el mismo motivo, es prácticamente imposible que un negociador japonés cambie sus posiciones durante el desarrollo de la negociación sin recibir instrucciones, las que casi siempre son demoradas.

Los negociadores japoneses transmiten la información más importante por medio de canales no verbales como el tono de voz, el contacto visual, el uso del silencio y movimientos del cuerpo, señales que no son siempre fáciles de comprender para el negociador occidental no entrenado.

Además, se dice que “al inicio del proceso suelen hacer concesiones de pequeña importancia como gesto de buena voluntad”. Aclara Llamazares (2004) que las más importantes se hacen al final.

3 Paul Anwandter, <http://www.paulanwandter.blogspot.com>, 2015.

Por supuesto, vale la pena recordar que esta generalización no se puede tomar al pie de la letra, pues existen variaciones sensibles según las personas, las circunstancias y el contexto en que se lleva a cabo la negociación.

En el caso del negociador chino, el margen de negociación es muy amplio, pero se recomienda partir de posiciones muy alejadas a las del cierre, pues el negociador chino prefiere aquellas negociaciones en las que consigue muchas concesiones. Por tanto, en cada uno de los aspectos negociados, se debe conceder algo. Lo habitual es que cuando se acerca el momento final de la negociación, el negociador chino pida una última concesión.

Es importante que, para un negociador chino, una negociación exitosa es el primer paso para una relación larga y estable.

Para el autor de esta obra, que ha negociado con personas de las más variadas procedencias, una parte importante de los rasgos que se intenta encasillar en los párrafos anteriores no se cumplen necesariamente. Si bien es cierto que las diferencias culturales tienen algún impacto, ni es tan dramático ni perceptible como se nos trata de explicar y, en la actualidad, se ven opacadas en medida apreciable por la cierta homogeneización de estilos negociadores impuesta por la globalización y por la existencia de escuelas de negociación bien definidas, con rasgos propios y definiciones muy claras de cómo proceder. Además, no se pueden dejar de lado las características de cada negociador individual, que le imprimen su propia dinámica al proceso.

Por consiguiente, un negociador que se base exclusivamente en las formas de negociar descritas en la literatura para determinados países o regiones puede estar destinado a fracasar o, al menos, tendrá serias dificultades para encarrilar la negociación acorde a sus propios intereses.

### Formas de minimizar el impacto cultural en una negociación

Se pueden considerar varias formas de minimizar el impacto cultural en una negociación y, según Salacuse (2011), uno de los más típicos exponentes de la Escuela de Harvard, se pueden resumir en lo siguiente:



1. Anticipar las diferencias en estrategias y tácticas que pueden provocar malos entendidos. La cultura de un negociador puede afectar su estilo de negociación, por lo que anticipar esas diferencias constituye una ventaja y una fuente de “poder”, al tiempo que permite al negociador aprender a considerar las diferencias como una parte inherente a la negociación.
2. Analizar las diferencias culturales para identificar las variaciones en las prioridades que crean valor en la negociación.
3. Reconocer que la otra parte puede no compartir tus puntos de vista sobre qué constituye “poder”, visto en su definición de que consiste en la capacidad de un negociador de influenciar la decisión de su adversario. Lo cierto es que el “poder” es más una percepción que un elemento tangible, por lo que su interpretación es bastante subjetiva. Por ello, el negociador debe estar consciente de que la percepción del “poder” de su adversario puede basarse en factores totalmente diferentes a los suyos, e incluso algunos que no le parecen de importancia, pero que sí son vitales para el adversario.
4. Conocer cuáles son los patrones de respeto en la cultura del contrario, pues el respeto es importante no solo al inicio de la negociación, sino durante todo el proceso y dicha categoría no se muestra de la misma forma en todas las culturas.
5. Conocer las opciones que tiene ante un choque intercultural.

### Principales modelos teóricos sobre cultura y negociación

Para el estudio de las relaciones entre cultura y negociación, se han elaborado muy diversos modelos, pero el más expandido internacionalmente para determinar cómo la cultura afecta en la negociación es el denominado “modelo de las dimensiones culturales”, de Hofstede (1980).

Hofstede considera que todo ser humano sufre una “programación mental” y prescribe:

Toda persona lleva en sí misma los patrones de pensamiento, sentimiento y actuación potencial que ha aprendido en el

curso de su vida. Mucho ha sido adquirido en la temprana infancia, dado que en esa etapa la persona es más susceptible al aprendizaje y la asimilación. En la medida en que determinados patrones de pensamiento, sentimiento y actuación se han establecido en la mente de una persona, debe olvidarlos antes de que sea capaz de aprender algo diferente, y olvidar lo aprendido es más difícil que aprender algo por vez primera (Hofstede, 1980).

Por tanto, para el escritor holandés, los patrones culturales mundiales se dividen en “agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y son muy persistentes en el tiempo”:<sup>4</sup>

1. Distancia al poder, vinculado esencialmente con la forma como los integrantes de una sociedad aceptan la desigualdad y valoran la existencia de valores jerárquicos de poder.
2. Individualismo *vs.* colectivismo, pues hay sociedades en las que predomina el “yo”, mientras que hay otras donde predomina el bien colectivo.
3. Masculinidad *vs.* feminidad, que muestra el papel del género.
4. Evasión de incertidumbre, que demuestra que hay culturas que están más preparadas y dispuestas para el riesgo o la seguridad, mientras que hay otras con poca disposición a aceptar o evitar la incertidumbre.
5. Orientación a largo plazo *vs.* corto plazo.
6. Indulgencia *vs.* autocontrol.<sup>5</sup>

Este modelo está sujeto a muchas críticas, al considerarlo generalizador, ideológicamente motivado y desactualizado, lo que el lector comprobará en algunas de sus clasificaciones.

Por tanto, a continuación solo nos referiremos en general a tres de los agrupamientos culturales que propone.

4 Véase en <http://www.geerthofstde.com/geert>.

5 El modelo original de Hofstede comprendía solo cinco dimensiones, la sexta fue agregada en 2010 (Hofstede y Minkoc, 2010).

## ***Individualismo vs. colectivismo***

Hofstede describe este índice como:

El individualismo es típico de sociedades en las que las relaciones entre los individuos son débiles; se espera que todos se cuiden a sí mismos... y a sus familiares inmediatos. Las sociedades colectivistas son aquellas en las que las personas, desde su nacimiento, se integran en grupos fuertes y cohesionados que durante toda la vida del individuo lo protegen a cambio de una lealtad inequívoca (Hofstede, 1980).

A su juicio, las culturas de los Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia, Italia, Bélgica, Dinamarca y otros países escandinavos pertenecen a la cultura individualista; mientras que la mayor parte de las naciones latinoamericanas, Indonesia, Pakistán y otros países asiáticos, así como la mayoría de los Estados africanos pertenecen a la cultura colectivista.

Es interesante notar cómo, no por gusto, se describen como individualistas las culturas del Primer Mundo, mientras que las del mundo subdesarrollado son todo lo contrario.

## ***Masculinidad vs. femineidad***

Al respecto, dice Hofstede:

[...] la masculinidad se vincula con sociedades donde los papeles de género están claramente definidos (o sea, se supone que los hombres sean asertivos, fuertes y enfocados en el éxito material, mientras que las mujeres se supone que sean más modestas, tiernas y preocupadas con la calidad de vida); la femineidad se refiere a sociedades donde los papeles de género se confunden, y tanto los hombres como las mujeres se supone que sean modestos, tiernos y preocupados con la calidad de vida (Ibídem).

Para ese autor, la masculinidad impera en las culturas de Estados Unidos, Reino Unido, Japón, la mayoría de los países latinoamericanos y algunos europeos, Italia y Austria; de otra parte, son culturas donde impera la femineidad los países nórdicos y, por la América Latina, en Costa Rica.

## *Evasión de incertidumbre*

Según Hofstede: “La incertidumbre extrema crea una ansiedad intolerable. Toda sociedad humana ha desarrollado formas para aliviar esa ansiedad. Esas formas pertenecen a los ámbitos de la tecnología, la ley y la religión” (Ibídem).

Es interesante notar los rasgos de una y otra cultura que identifica. En las sociedades con una elevada tolerancia a la incertidumbre, esta es una condición normal de la vida diaria, hay sentimientos subjetivos de bienestar, no se deben mostrar la agresividad y las emociones, hay tolerancia y moderación, es necesario aprender a ser precisos y puntuales y el tiempo es el marco de referencia para todo.

Plantea que, por el contrario, en las culturas de una baja tolerancia a la incertidumbre, esta se considera como una amenaza y hay que combatirla, existe un elevado estrés con sentimientos subjetivos de ansiedad, en ocasiones se pueden expresar sentimientos agresivos, son conservadoras y extremistas, nacionalistas y xenóforas, y la precisión y la puntualidad surgen por sí solas.

El autor holandés incluye como ejemplos de las sociedades con una alta tolerancia a la incertidumbre a Singapur, Jamaica, Dinamarca, Suecia, Reino Unido y los Estados Unidos; mientras que, por el contrario, a Grecia, Portugal, Uruguay y otros países latinoamericanos, Bélgica, Japón y Francia los incluye en su clasificación de países de baja tolerancia a la ambigüedad.

Esta evidente división arbitraria de países o, al menos, según la muy particular concepción de Hofstede, es uno de los aspectos que más críticas ha provocado. Sin embargo, se sigue utilizando con frecuencia para determinar cómo se conducirá un proceso de negociación.

Por nuestra parte, recomendamos abstenerse de hacer tales comparaciones, pues su resultado será, inevitablemente, otorgar atributos a determinados países y regiones, encasillándolos en estructuras discutibles.

Como modelo teórico, el de Hofstede merece ser conocido y analizado, pero nunca un negociador debe utilizarlo para una aplicación práctica.

Por lo general, se reconoce el papel que desempeña la comunicación no verbal en los procesos de negociación.

Incluso prestigiosos teóricos de la negociación, como Deirdre McCloskey (1994), le atribuyen un significado especial. Dice ese distinguido profesor de la Universidad de Cambridge: “El lenguaje corporal es la más espontánea expresión de nuestros pensamientos. Por medio de nuestros gestos, mirada, movimientos, postura y apariencia indicamos estados de ánimo, amor, disgusto, nerviosismo, etc.”.

En el capítulo correspondiente a “El negociador” hicimos referencia al tema relacionado con las expresiones extraverbales y su importancia en una negociación.

Por tanto, en cualquier análisis debemos partir de la convicción de que un negociador bien entrenado sabe detectar el significado de la gestualidad de sus adversarios y también las limitaciones que la mirada, la postura y los gestos imponen a su propio desempeño, pues no puede descartar que el contrario esté tan bien entrenado como él para detectar su significado.

Según Davis (1979), una de las funciones más útiles que la gestualidad puede tener para un negociador de experiencia es utilizarla para incrementar el impacto de lo que dice o propone.

Sin embargo, también es preciso reconocer que, en las manifestaciones extraverbales, los gestos, las miradas, la posición del cuerpo y otras señales que supuestamente tienen una significación en la negociación pueden no responder a lo que comúnmente se les atribuye, sino a modismos y hábitos determinados por la cultura a la que pertenece el negociador adverso, e incluso a características personales.

Sin embargo, las percepciones de los negociadores de diversas culturas sobre determinados mensajes sí mantienen su vigencia y pueden ser un obstáculo para la negociación, pues pueden percibir la negociación misma o los problemas que esta entraña en dependencia de su formación profesional, de su cultura, sus vivencias e incluso su lenguaje (Salacuse, 2003).

Ahora bien, reiteramos nuestro llamado de alerta de que no podemos tomar los ejemplos siguientes como una regularidad, dada la cantidad de variables que intervienen.

Los ejemplos más comunes que la literatura reconoce son:

- *Levantar las cejas*: en países africanos significa “sí, estoy de acuerdo”, mientras en Perú es sinónimo de plata o “págueme lo que me debe”.
- *Parpadear y guiñar el ojo*: en Taiwán es mala educación y en Australia, así sea demostrando amistad, es impropio.
- *Mover la nariz*: en Puerto Rico y en otros lugares del Caribe significa “¿qué pasa?”.
- *Tocarse la nariz*: mientras en los países europeos significa burla, en Japón se traduce como “me busca, me necesita, es conmigo”.
- *Atornillarse la mejilla*: es un gesto muy italiano y cuyo significado es de alabanza. Pero si en vez de atornillarse se acaricia, en Grecia y España significa atractivo, mientras en la antigua Yugoslavia era señal de éxito. En Francia, “estoy enfermo” o “delgado”.
- *Tocarse la barbilla*: en Italia es un gesto de aviso de “no me interesa”, mientras en Paraguay y Brasil, “yo no sé”, “a mí no me pregunte”.
- *Besar las yemas de los dedos*: en Europa y Latinoamérica es sinónimo de divino, hermoso. Este gesto se origina en Grecia y Roma donde veneraban a las estatuas y altares así.
- *Círculos con los dedos en la cabeza*: en casi todos los países es sinónimo de loco, mientras que en los Países Bajos es que lo llaman por teléfono.
- *Inclinación de cabeza*: en Bulgaria y Grecia, significa “no”. Si sacude la cabeza, significa “sí”. En Japón es una señal de respeto y saludo.
- *Golpecitos de cabeza*: en Perú y Argentina, “estoy pensando”. En países europeos, “está loco”.
- *Cabeza hacia atrás*: en Paraguay inclinar la cabeza hacia atrás significa “se me olvidó”.

- *Sacudir la cabeza*: en el Sur de Italia, Grecia y Túnez es una negación; en la India, máxime si se acompaña con movimientos rotatorios, es “sí” y en Alemania es como llamar con señas.
- *Círculo con los dedos*: es señal de “OK”, pero no en Brasil, donde es considerado vulgar y obsceno. También es de mala educación en Grecia y Rusia. Mientras en Japón significa “sí” y en el sur de Francia es “cero” o “no vale la pena”.
- *Cruzar los dedos*: se conoce como el gesto de protección o buena suerte, menos en Paraguay, donde es ofensivo.
- *Apuntar con el dedo*: es considerado de mala educación en casi todo el mundo. En Europa, para señalar, se utiliza la mano abierta y en Indonesia el pulgar.
- *Serruchar la mano*: es un gesto típico de cómo vamos en la negociación: “mitad y mitad”, especialmente en Latinoamérica.
- *Pulgares hacia arriba*: es un gesto de OK, menos en Australia, donde se considera muy rudo.
- *Tocar el codo*: en Holanda su significado es el de una persona a la cual no se le puede tener confianza, mientras que, en casi todos los países de Latinoamérica, significa duro o tacaño.
- *Saludo inclinando la cabeza*: es un gesto de respeto y bienvenida. Tiene el mismo significado en prácticamente todos los países.

Reiteramos una vez más nuestra convicción de que no se puede exagerar la trascendencia de la gestualidad en un proceso de negociación, aunque hay autores que la califiquen de “vital”, “fundamental” o “decisiva”.

No negamos que es cierto que los gestos, las miradas y las expresiones pueden tener un significado que nos permita conocer intenciones, enviarle mensajes no verbales al adversario y percatarnos de los que este nos envía voluntaria o involuntariamente, pero nos parece excesivo atribuirle una trascendencia que no siempre tienen.

La vida demuestra que, en muchas ocasiones, esos gestos, poses y miradas también pueden obedecer a muy variadas causas no vinculadas con el proceso negociador. Además, los especialistas en la materia han identificado cientos de ellos, lo que haría imposible tenerlos todos a la mano en una negociación.

Otra razón para determinar que no podemos exagerar su importancia es que, en la negociación real, los argumentos y posiciones que se asumen en las diversas “variables” y la personalidad del negociador pueden, con frecuencia, hacer irrelevante la gestualidad o, al menos, reducir su impacto.

El autor de esta obra, por su parte, tiene experiencias encontradas respecto a este tema pues, aunque ha enfrentado negociaciones en las que la interpretación del lenguaje corporal del adversario resultó más o menos exacta; en otras el resultado final fue prácticamente el opuesto al que parecía indicar su gestualidad; y en otras, las más numerosas, algunos aspectos de la interpretación del lenguaje corporal se conformaron a la teoría y otros no.

Resulta muy difícil sistematizar las diversas manifestaciones del lenguaje gestual según el significado que se les atribuye, pues las metodologías empleadas no solo son numerosas, sino que difieren en su enfoque, según nos dice Peace (1992), con lo cual coincidimos plenamente.

Ahora bien, para un negociador es siempre importante dominar los gestos de apoyo a sus posiciones y propuestas. Los gestos de las manos se usan con frecuencia para este fin. Por ejemplo:

- Para representar “incrementar” o “crecer”, se colocan las dos manos delante del cuerpo, con las palmas hacia arriba, y se levantan, como si se estuviera levantando algo.
- Para representar los términos completo o integral, las manos semicerradas delante del cuerpo se mueven como si se estuviera dibujando un círculo con ambas.
- Para llamar a la calma, por lo general se colocan las manos delante del cuerpo, con las palmas hacia el interlocutor y se mueven lentamente de adelante a atrás.
- Para solicitar silencio, también se colocan las manos delante del cuerpo, pero con las palmas hacia abajo y se mueve de arriba hacia abajo.



- Para representar un acuerdo firme, se puede cerrar el puño de la mano derecha y ponerlo dentro de la mano izquierda, como si esta lo estuviera envolviendo.

Por supuesto, los ejemplos anteriores no son más que eso, ejemplos. Todo negociador experimentado desarrollará a lo largo de los años, y sobre la base de su observación y experiencia, su propio código de señales gestuales que utilizará a su mejor conveniencia, y tendrá también en cuenta que utilizar los gestos para apoyar sus posiciones es sumamente útil, pero exagerarlos puede ser contraproducente. Por su parte, el autor de esta obra utiliza con frecuencia los cinco antes mencionados, tanto en una negociación como en otros procesos de comunicación, y le han dado resultados positivos, pues le han servido de útil apoyo visual al lenguaje hablado.

De todos modos, no se puede desconocer que, de algún modo, existen vínculos, por tenues que sean, con las diferencias culturales. Según el profesor Manie Spoelstra (2001), el contacto visual, que para el negociador occidental es de suma importancia y cuya falta puede significar inatención, en otras culturas, como, por ejemplo, en muchos países asiáticos, significa lo contrario.

También el espacio personal debe ser atendido. En el Medio Oriente, las personas del mismo sexo se paran uno frente al otro con un espacio mucho menor que lo que se acostumbra en el mundo occidental, mientras que lo contrario ocurre con los japoneses del mismo sexo, que por lo general mantienen una distancia de un metro a un metro y medio, y consideran que una mayor cercanía es inapropiada. El negociador debe tomar en cuenta estas diferencias en función del origen de aquellos con quienes negocia.

En América Latina, por ejemplo, que dos personas se toquen es algo común y se considera como una muestra de confianza y afecto, mientras que en otras culturas varía. Los británicos y los procedentes de los países escandinavos, así como muchas culturas asiáticas, evitan tocarse; los franceses y los italianos lo hacen con más frecuencia y, con mayor frecuencia aún, las personas de origen africano. Por consiguiente, y ante tantas variaciones, se aconseja que el negociador evite tocar a la contraparte, salvo que esta sea quien tome la iniciativa.

Los gestos con las manos pueden ser conflictivos. En muchas regiones hacer señas doblando el dedo índice hacia arriba, que para nosotros significa pedirle a alguien que se acerque, puede considerarse irrespetuoso, mientras que gestos que impliquen un puño cerrado o apuntarle a alguien directamente con el dedo índice pueden considerarse amenazadores y muestras de agresividad. Todo negociador avezado debe abstenerse de utilizar estos gestos.

Es preciso cuidar el cruce de piernas, sobre todo en el Medio Oriente. Tener las piernas cruzadas con la suela del zapato apuntando hacia el interlocutor se considera ofensivo, mientras que balancear una pierna cruzada en la rodilla de la otra puede considerarse agresiva.

A través de su experiencia en negociaciones en muchas partes del mundo y con interlocutores de los más diversos orígenes, el autor puede atestiguar que los ejemplos anteriores en general son certeros. La literatura recoge muchos otros, pero decidimos no incluirlos, pues no podemos asegurar que sean válidos para la mayor parte de los casos.

Algunos estudiosos establecen múltiples clasificaciones para el lenguaje no verbal. Joaquín Monzó Sánchez (2003), por ejemplo, lo clasifica según el tipo de negociación de que se trate, cooperativa o competitiva; Nieremberg (1984), según la fase de la negociación que se esté produciendo, y así sucesivamente.

A nuestro juicio, más crédito tiene una clasificación mixta que explica dónde y cómo se producen estas manifestaciones, pues comprobamos que en muchos casos son certeras.

## La mirada

Se define objetivamente como “el mirar a otra persona a los ojos, o de forma más general, a la mitad superior de la cara”. La mirada mutua implica que se ha establecido “contacto visual” con otra persona.

Casi todas las interacciones de los seres humanos dependen de miradas recíprocas. Los significados y funciones de las pautas de mirada son múltiples:

- Las personas que miran más son vistas como más agradables, pero la forma extrema de mirada fija es vista como hostil y/o dominante.
- Ciertas secuencias de interacción tienen más significados como, por ejemplo, ser el primero en dejar de mirar es señal de sumisión; la dilatación pupilar, señal de interés por lo que se dice.
- Mirar más intensifica la expresión de algunas emociones, como la ira, mientras que mirar menos intensifica otras, como la vergüenza.
- La mirada se emplea, junto a la conversación, para sincronizar o comentar la palabra hablada. En general, si el oyente mira más, genera más respuesta por parte del que habla, y si el que habla mira más, es visto como persuasivo y seguro.

## La expresión facial

Parece ser que la cara es el principal sistema de señales para mostrar las emociones. Hay seis emociones principales y tres áreas de la cara responsables de su expresión.

Las emociones son: alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira y asco o desprecio. Y las tres regiones faciales implicadas son: frente/cejas, ojos/párpados y parte inferior de la cara.

Una conducta socialmente habilidosa requiere una expresión facial que esté de acuerdo con el mensaje. Si una persona muestra una expresión facial de miedo o de enfado mientras intenta iniciar una negociación, es probable que no tenga éxito.

Asimismo, se debe tener en cuenta que la sonrisa es un componente importante. Puede utilizarse como sonrisa defensiva, como gesto de pacificación; también puede servir para transmitir satisfacción por la marcha del proceso de negociación o por sus resultados, puede suavizar un rechazo, comunicar una actitud amigable y animar a los demás a que asuman idéntica actitud.

## Los gestos

Un gesto es cualquier acción que envía un estímulo visual a un observador. Para llegar a ser un gesto, un acto tiene que ser visto por la contraparte y tiene que comunicar alguna información.

Las manos y, en menor grado la cabeza y los pies, pueden producir una amplia variedad de gestos, que se emplean para una serie de propósitos diferentes.

Los gestos se constituyen en un segundo canal de comunicación y aquellos que sean apropiados a las palabras que se dicen servirán para acentuar el mensaje, añadiendo énfasis o franqueza.

Los movimientos desinhibidos pueden sugerir también franqueza, confianza en uno mismo (salvo que fuera un gesto nervioso) y espontaneidad por parte del que habla.

## La postura

La posición del cuerpo y de los miembros, la forma en que se sienta la persona, cómo está de pie y cómo camina reflejan sus actitudes y sentimientos sobre sí misma y su relación con los otros.

Los significados y funciones de la postura son múltiples:

- Las posturas que reducen la distancia y aumentan la apertura hacia el contrario son cálidas y amigables. Son típicas de las negociaciones cooperativas.
- Las posiciones cálidas incluyen el inclinarse hacia delante y con las manos extendidas hacia el interlocutor.
- A su vez, apoyarse hacia atrás o entrelazar las manos sosteniendo la parte posterior de la cabeza pueden ser reflejo de dominación o de sorpresa.
- La timidez puede expresarse por medio de los brazos colgando y con la cabeza hundida y hacia un lado. Por el contrario, las piernas separadas, los brazos en jarras y la inclinación lateral pueden expresar determinación.
- La postura puede reflejar emociones específicas. Así, la indiferencia puede expresarse por medio de los hombros

encogidos, los brazos erguidos o las manos extendidas; la ira, por medio de los puños apretados, la inclinación hacia delante o los brazos extendidos.

- Los cambios importantes de la postura se emplean para marcar amplias unidades del habla, como cambiar de tema, dar énfasis y señalar el tomar o ceder la palabra.

Se han señalado las siguientes categorías posturales:

- *Acercamiento*: postura atenta comunicada por una inclinación hacia delante del cuerpo.
- *Retirada*: postura negativa, de rechazo o de repulsa que se expresa retrocediendo o volviéndose hacia otro lado.
- *Expansión*: postura arrogante o despreciativa que se refleja en la expansión del pecho, el tronco recto o inclinado hacia atrás, la cabeza erguida y los hombros elevados.
- *Contracción*: postura cabizbaja o de abatimiento que se caracteriza por un tronco inclinado hacia delante, una cabeza hundida, los hombros que cuelgan y el pecho hundido.
- *Orientación*: el tipo de orientación espacial denota el grado de intimidad/formalidad de la relación. Cuanto más cara a cara es la orientación, mejor es la relación y viceversa.
- *Distancia/contacto físico*: el grado de proximidad expresa claramente la naturaleza de cualquier interacción y varía con el contexto social y cultural en diversas regiones y países del mundo.

Dentro del contacto corporal, existen diferentes grados de presión y distintos puntos de contacto que pueden señalar estados emocionales, como miedo o actitudes interpersonales.

*Cuando el cuerpo muestra ira*: se demuestra en la postura física que varía notablemente al verse ofuscados. Así se sabrá cuándo terminar con un discurso irritante para no sacar de control la negociación.

*Cuando el cuerpo muestra miedo escénico*: sucede sobre todo en las negociaciones cara a cara y por negociadores inexpertos, se observa una sensación fuerte de parálisis en donde el habla y la gesticulación se dificultan.

*Cuando el cuerpo muestra sorpresa e inseguridad:* puede que el caso sea que se ha escuchado algo inesperado, que se esté mintiendo o que no se tenga seguridad en los planteamientos que formula el interlocutor.

*Cuando el cuerpo muestra seguridad:* en este caso, un negociador, al sentirse demasiado seguro de sus planteamientos, podrá mirar fijamente a los ojos a su interlocutor, lo cual no está del todo mal, aunque las exageraciones en este aspecto podrían traer efectos nocivos para la negociación al confundirse con agresividad o desafío.

Es aconsejable que el negociador no tome a pie juntillas lo dicho en este capítulo sobre la gestualidad hasta que no haya comprobado que estas expresiones no verbales son ciertas o no en la negociación en que participa.

Es importante reiterar que, en la mayor parte de los casos, los gestos, las miradas y las expresiones no son más que eso: gestos, miradas y expresiones. Además, todo negociador experimentado va estableciendo su propio sistema de señales extraverbales y su propio esquema de reconocimiento de las ajenas.

Finalmente, recordemos que al hablar de la negociación dejamos clara la opinión de que los estilos puros no existen, y que siempre hay elementos de uno y otro en un proceso negociador. Lo mismo dijimos sobre los negociadores de distinto tipo. Por tanto, idéntico criterio se aplica a los gestos extraverbales de los negociadores, con independencia del tipo en que se les haya clasificado y el estilo de negociación al que supuestamente representan.

## VII. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA NEGOCIACIÓN

*Los generales que son derrotados son aquellos que son incapaces de calibrar a los adversarios... y no seleccionan a sus tropas según los niveles de preparación de estas.*

Sun Tzu

### El valor de la planificación estratégica

**S**i bien algunos autores —los menos— no coinciden, la planificación estratégica de la negociación, o preparación, es el aspecto capital de un proceso de negociación.

Charles B. Craver, por ejemplo, deja claro que:

La etapa de preparación es probablemente la parte más significativa del proceso negociador [...] quienes están mejor preparados por lo general logran resultados más beneficiosos que aquellos que no lo están, puesto que la preparación constituye “poder” en la mesa de negociación. Los negociadores bien preparados poseen el conocimiento que necesitan para evaluar las interacciones de la negociación y para desarrollar una mayor confianza en sus posiciones que los no preparados. La proyección de su confianza socava las convicciones de la contraparte y la inducen a cuestionar la validez de sus propias posiciones (Craver, 2016).

Sin dudas, una buena planificación estratégica es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria, pues lo que hagamos o dejemos de hacer antes de llegar a la mesa de negociaciones se pondrá rápidamente de manifiesto en lo que hagamos cuando lleguemos a ella.

No por gusto Abraham Lincoln dijo: “Si tuviera que cortar un árbol en ocho horas, pasaría las primeras seis afilando el hacha”.<sup>1</sup>

Un negociador mal preparado se limita, por lo general, a reaccionar ante los acontecimientos, y nunca podrá dirigirlos.

1 “Frases de Abraham Lincoln”, <http://www.euroresidentes.com>.

Demostrará, más temprano que tarde, que no sabe, o sabe poco de lo que se está hablando, de lo cual se aprovechará el adversario, elevará el nivel de sus exigencias y ganará más “poder”.

La planificación estratégica determina en gran medida que se puedan cumplir los objetivos perseguidos, y no solo contribuye a la confianza del negociador y a su “poder”, sino también a su capacidad de negociar efectivamente.

No puede olvidarse que, en una negociación compleja, el negociador bien preparado podrá moverse según mejor convenga a sus intereses, y que en una negociación racional todo debe estar previsto y preparado. Lo hace el adversario y lo debemos hacer nosotros (Lewicki, Saunders y Barry 2015).

William Ury escribió:

Antes de cada reunión, prepárese usted. Después de cada reunión, evalúe su progreso, adapte su estrategia y vuelva a prepararse. El secreto del éxito en las negociaciones es sencillo: prepararse, prepararse y prepararse. La mayoría de las negociaciones están ganadas o perdidas de antemano, desde antes de iniciar las conversaciones, según la calidad de la preparación. Los que creen que pueden improvisar están equivocados. Aunque pueden llegar a un acuerdo, pueden perder oportunidades de ganancias conjuntas que podrían haber descubierto al prepararse. No hay nada mejor que prepararse muy bien (Ury, 2012).

Pero, en la planificación estratégica de la negociación es preciso, ante todo, determinar si negociamos o no negociamos. Para ello, es útil hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué pasa si no negociamos? ¿Cuál será nuestra mejor alternativa, quedarnos como estamos o tratar de conseguir algo más por otra vía? ¿Qué podemos obtener y a cambio de qué? ¿Qué costo tendría negociar ante nuestros aliados, adversarios y la opinión pública? ¿Cuál sería el costo de tener éxito y cuál sería el de fracasar la negociación y no poder cumplir nuestros objetivos?

## Las directivas de negociación

La conformación de una directiva general de negociación —que abarque todos los aspectos principales del proceso— es imprescindible y debe incluir la definición del asunto, problema o



conflicto que se negociará y sus antecedentes, y los principales riesgos y desafíos que enfrentará el negociador.

En las negociaciones por etapas, o sea, con múltiples sesiones de negociación, es necesaria la preparación de directivas específicas que, aunque más puntuales, definirán la manera en que se negociarán los temas particulares en la agenda de trabajo de la siguiente sesión.

La virtud de estas directivas, que deben ser aprobadas por una autoridad superior, radica en que en ellas se trazan los objetivos de la negociación; los resultados esperados (resultados óptimos, aceptables y mínimos); las máximas y las mínimas, la latitud que el negociador tendrá en el proceso, denominadas ZOPA; el lenguaje de negociación; las líneas rojas que no se pueden traspasar; la detección de los obstáculos que se podrían presentar, e incluso aquellas formulaciones que podrían ser de interés de la contraparte que no afectarían los objetivos propios, y que se podrían aceptar como gestos de buena voluntad o en el proceso de intercambio de concesiones.

Es de capital importancia que las directivas definan con total claridad cuándo romper una negociación y las formas de actuación en ese caso. Debe quedar claro que no es aconsejable continuar una negociación cuando los resultados sean manifiestamente desfavorables, o cuando el adversario tenga instrucciones de no transar o no está dispuesto a ello, o cuando un resultado adverso puede crear precedentes para casos futuros que es imprescindible evitar.

Por ejemplo, para Cuba, en lo referido al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos, la previsión debe ser romper toda negociación en que no se produzca un rechazo o condena a esa política siempre que el objetivo haya sido, por supuesto, incluirla. No hacerlo entraña la creación de un precedente sumamente nocivo que sería, sin dudas, aprovechado por el adversario para impedir nuevas condenas en negociaciones ulteriores.

Es preciso también tener una previsión clara sobre la posibilidad real de incluir un tema dado como objetivo en una negociación y determinar si es viable o no y, si no lo fuera, ni siquiera trazarse ese objetivo.

Por tanto, es una regla ineludible que toda directiva de negociación sea racional, por lo que se debe medir a cabalidad qué es lo alcanzable y qué no, con independencia de las capacidades del negociador y su equipo. Las directivas incluirán los valores, los principios y las políticas aplicables, que serán las que guiarán el comportamiento de los negociadores en el proceso. Estas definiciones deben, necesariamente, formar parte de la estrategia de negociación.

Dado que una negociación es, por definición, un proceso en el que se da y se recibe, las directivas deben contener en detalle qué puede dar el negociador que tenga valor para la contraparte a cambio de lo que se desea obtener. Por supuesto, lo que se da no puede comprometer las posiciones propias ni afectar los objetivos priorizados.

Por lo general, es conveniente también que las directivas incluyan esquemas para medir la efectividad de la negociación.

En muchas ocasiones, las directivas contendrán indicaciones sobre el estilo de negociación que se empleará, priorizando la calidad del vínculo con el interlocutor o los resultados concretos, las alternativas de negociación para algunas de las formulaciones más controversiales y las fórmulas de compromiso que se podrían esgrimir en determinadas circunstancias, e incluso el lenguaje de las propuestas que se realizarán.

La experiencia ha demostrado la conveniencia de que la directiva contenga los argumentos que serán presentados por el negociador, pero es esencial centrarse en los principales y no en los menos importantes. No hacerlo podría crear confusiones en el proceso y darle la oportunidad al adversario de concentrarse en discutir los argumentos menores y no realmente los que más nos interesan.

Las objeciones que se harán a nuestras propuestas deben también modelarse para tener una respuesta elaborada y a tiempo. No debe olvidarse que las objeciones pueden brindar una valiosa información al negociador sobre los objetivos persiguídos por la contraparte.

Por tanto, en el proceso de elaboración de las directivas de negociación se debe incluir un listado de las denominadas “variables”, o

sea, los objetivos que se persiguirán en un rango de prioridades, desde las más importantes a las menos importantes.

Con esto el negociador tiene la posibilidad, si le resulta conveniente, de sacrificar algunas de las “variables” menos importantes para obtener ventajas negociadoras en las principales. Ello debe incluir las objeciones que haremos a las propuestas de la contraparte, a la luz de la modelación que hayamos hecho sobre su proceder.

También se debe prever, en lo posible, la viabilidad y conveniencia de utilizar “enmiendas asesinas”, en otras palabras, propuestas totalmente inaceptables para el interlocutor y que pueden tener el objetivo de detener la negociación a fin de ganar tiempo, de favorecer los objetivos propios obligando al adversario a negociar, de liquidar algunos de los elementos más inconvenientes o la negociación en su conjunto.

Es vital que la directiva negociadora incluya también propuestas sobre las “reglas del juego” de la negociación. Antes del inicio de esta, debe negociarse cómo se procederá, incluidos los tiempos e incluso la agenda, y cómo se divulgará públicamente el resultado de cada una de las fases o sesiones de negociación, de ser ese el caso.

El profesor Bordone (2003), de la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard, nos alerta que “[...] con frecuencia tenemos dificultades para lograr un acuerdo porque no negociamos un proceso explícito al inicio de las conversaciones”.

En este contexto figura también la definición de una agenda precisa de negociación y su contenido, entre los que deben estar, de manera sobresaliente, los aspectos cruciales para nuestra parte. Es esencial que la agenda que definamos durante la planificación estratégica sea muy clara y no admita ambigüedades que podrían ser explotadas por el adversario.

Es también necesario prever las diferencias culturales entre las partes. Estas se manifiestan con más intensidad en las formas de negociar. En América Latina existe una mayor unicidad en las formas, con la excepción puntual de algunos grandes países que intentan aplicar con más intensidad el “poder” y el “poderío”. En la actualidad, dicha realidad se hace más difusa a la luz de los acontecimientos políticos en la región.

Ahora bien, con otras regiones hay diferencias notables. No se negocia igual con un estadounidense que con un japonés o un coreano, ni tampoco con un indio o un paquistaní. Incluso en nuestra propia región hay diferencias, aunque no tan perceptibles. Ejemplo son los países del Caribe anglófono, dados sus orígenes diferentes y, sobre todo, el imperio de sistemas jurídicos distintos.

A pesar de que parezca un elemento secundario, la directiva también debe abordar la sede de la negociación, pues también puede tener un efecto. La práctica consiste en el empleo de sedes alternas en los casos de negociaciones bilaterales con varias etapas, pero hay ocasiones en que resulta aconsejable el uso de sedes neutrales, sobre todo en aquellas negociaciones entre países en las que se tratará de dirimir circunstancias conflictivas.

En resumen, las directivas de negociación deben contener una definición clara de cuál será la estrategia que se va a utilizar, y en ese contexto, determinar cómo el negociador abrirá la negociación, qué ofrecerá inicialmente a la otra parte y qué pedirá a cambio; los argumentos, las preguntas que podrá formular y las respuestas a las preguntas eventuales de la contraparte; qué concesiones podrá hacer sin comprometer sus posiciones y qué pedirá a cambio; y dejar claro cuál sería el resultado mejor y cuál aceptable. En otras palabras, un plan de acción para lograr los objetivos propuestos.

No se puede descartar la posibilidad, en las negociaciones más complejas y cuyos resultados sean vitales, de anticipar las propuestas o ideas que la contraparte puede esgrimir y la respuesta que dará el negociador propio.

Lo que siempre será importante determinar es la ZOPA, que constituye la definición de aquellos aspectos en una negociación en que es probable que las partes lleguen a un posible acuerdo. El cálculo de la ZOPA puede ser complicado, pues no necesariamente tendremos toda la información y puede haber incertidumbre sobre los valores verdaderos que la parte contraria atribuye a algunas de sus posiciones.

Por supuesto, no se puede descartar que en la negociación surjan elementos que no aparezcan ni en las directivas generales ni en las específicas, ni en las anticipaciones elaboradas, por bien

preparadas que sean. El negociador deberá tener la capacidad para determinar en cuáles casos está facultado para tomar la decisión que corresponda o en cuáles deberá consultar a su autoridad superior. Asimismo, este y su equipo deben tener pleno dominio del tema que se negociará, por lo que las directivas deberán elaborarse, o al menos discutirse, de conjunto, a fin de que exista una correspondencia entre las posiciones de todos.

## El equipo negociador

Es preciso tener en cuenta que, además de contar con un negociador experimentado y apto para llevar adelante cualquier negociación, reunir un equipo negociador bien preparado y ducho en los diversos aspectos de la negociación de que se trate es de suma importancia y, según Shonk (2019), también lo es seguir criterios prácticos en su selección.

Es preferible que dicho equipo no solo prepare la negociación, sino que también participe en ella o que, al menos, lo hagan algunos de sus integrantes. En el caso de que no sea posible realizar ambas funciones, se debe privilegiar la preparación, partiendo siempre de la base de que el país estará de todos modos representado por un negociador de experiencia.

Digamos que la negociación se vincula, en las Naciones Unidas, con los problemas del Medio Oriente, entonces debe haber un experto en la problemática palestina, otro en materia de terrorismo, un tercero en conflictos y un cuarto en la ONU propiamente dicha, que domine no solo los precedentes del tema, sino también los procedimientos del órgano en que se efectúe la discusión, que podría ser el negociador principal u otro designado.

De ser otro tipo de problema, quizás la negociación de un acuerdo de cooperación entre dos naciones o con una agrupación regional, debería haber un experto en materia de cooperación, otro en comercio y, al menos, un tercero en cuestiones financieras.

Por supuesto, la cooperación entraña una multiplicidad de sectores y disciplinas, por lo que el trabajo interno realizado con los órganos del país que se relacionan con temas de cooperación (agricultura, industria, agua, pesca, etc.) es imprescindible.

Los integrantes del equipo negociador deben estar también familiarizados con el idioma en que se lleve a cabo la negociación y estar preparados para intervenir en las discusiones cuando participen en el proceso de negociación y el negociador principal así lo decida.

Dado que negociar es una forma de comunicación semiótica, debe haber claridad entre todos los integrantes del equipo negociador sobre los códigos que primarán entre ellos y que conformarán el lenguaje requerido para comprenderse en lo que atañe al tema objeto de la negociación. Siguiendo los ejemplos anteriores, si la negociación versa sobre el Medio Oriente, todos los integrantes deben conocer qué son las Alturas de Golán, o Gaza, o el Estado Islámico, y así sucesivamente. También las fechas y el contenido de las principales resoluciones de las Naciones Unidas que crean precedente sobre este asunto.

Algunos estudiosos de la negociación, como Karrass (1996a), postulan que el equipo negociador se debe dividir en roles, e identifican lo que denominan el “sintetizador”, encargado de formular preguntas, hacer aclaraciones, resumir los resultados y ganar tiempo en la negociación; el “observador”, quien detecta señales verbales y extraverbales, capta matices y el ambiente general de la negociación; el “emergente”, quien sustituye a alguno de los integrantes del equipo si se requiere y ayuda al clima y la dinámica de la negociación; y el “chivo expiatorio” a quien se asignan tareas negativas en el proceso y que desaparece en cuanto ha cumplido su papel.

Sin dudas, en algunos casos esta distribución puede ser efectiva, pero solo es indispensable la existencia de lo que se denomina “sintetizador”, pues es quien mejor puede ayudar al negociador resumiéndole los puntos a favor y en contra y, de ser necesario, permitiéndole ganar tiempo.

No se puede generalizar la asignación de roles. Estos dependerán, en todo caso, de las necesidades de una negociación dada, y deben ser definidos por lo que requieran el negociador y la negociación en cuestión.

El equipo de negociación, durante su preparación y al final de ella, debe estar en capacidad de realizar “tormentas de ideas” (*brainstorming*, en inglés) que aclaren los contenidos, las tácticas

y los eventuales resultados y, de ser posible, realizar simulaciones de lo que será la negociación real.

Debe definir, asimismo, cómo se hará la presentación inicial de las posiciones, así como prever, de antemano, qué medidas se adoptarán para garantizar que los acuerdos logrados en la negociación se cumplan a cabalidad.

El equipo negociador necesita (Brett, Friedman y Behfar, 2009):

- *Coherencia*: es más funcional establecer un grupo por razones de unidad, lo que facilita las posibilidades de entendimiento y de trabajo conjunto.
- *Un mandato claro*: es decir, las labores y objetivos que debe cumplir en esa negociación.
- *Una delegación precisa de autoridad* que contemple las limitaciones y los mecanismos de comunicación a los cuales debe responder.

En determinadas circunstancias, el equipo negociador deberá asesorarse con especialistas que deben dedicarse a investigar a las contrapartes en la negociación y a recibir toda la información que se pueda obtener por cualquier vía. Así, aprenderán a pensar, actuar y comportarse como las contrapartes, con el propósito de anticipar su comportamiento y ayudar a preparar la estrategia y el entrenamiento.

Es necesario establecer mecanismos de evaluación y seguimiento permanente de una negociación, a fin de poder hacer los ajustes a tiempo. Es particularmente conveniente, sobre todo en las negociaciones en que tienen lugar diversas sesiones, definir criterios para evaluar el método de negociación que estamos siguiendo. Esta evaluación servirá para conocer si está siendo efectivo, o si debemos cambiarlo para sesiones ulteriores, así como la coherencia que la negociación está teniendo hasta ese momento, las ventajas comparativas que estamos adquiriendo y las que tenemos posibilidad de adquirir, el margen de seguridad que poseemos o el nivel de riesgo que corremos.

Siempre que sea posible, esta evaluación debe hacerla el equipo negociador, e incluir cualquier otra situación que obstaculice el proceso. A la luz de la experiencia de la sesión an-

terior, el equipo negociador debe reunirse antes de la siguiente para determinar las formas de operar. También debe analizar colectivamente los resultados de la negociación antes de formalizar un acuerdo, lo que ayudará a descubrir cualquier error o carencia.

## La definición de MAPAN

Coincidimos con Ponti (2005) en que es importante que el proceso de planificación estratégica defina la denominada Mejor Alternativa Posible al Acuerdo Negociado (MAPAN) (Fisher, Ury y Patton, 1991), que permite al negociador protegerse ante la opción de no lograr un acuerdo.

El MAPAN es un elemento estratégico que siempre debemos poseer antes de iniciar una negociación, independientemente del tipo de negociación de que se trate o del tema que se aborde. No hacerlo podría ponernos en desventaja negociadora, o sea, en lo que equivale a iniciar una acción bélica sin contar con un plan de escape ante la posibilidad de un resultado adverso.

Un MAPAN bien definido será vital para permitirnos salir airoso de una encerrona, y es la alternativa que nos hará sentir seguros y más firmes en el logro de los objetivos previstos. No por gusto es uno de los aspectos de las técnicas de negociación más tratados en la literatura contemporánea sobre el tema.

Constituye, en la práctica, la definición del camino que se va a seguir si las negociaciones no satisfacen nuestros intereses, posibilidad que siempre se debe prever en un proceso de planificación estratégica.

En este contexto, no se puede olvidar que el objetivo final de una negociación no siempre es llegar a un acuerdo. Este último es un medio, mientras que el objetivo final es satisfacer los intereses del país del negociador. Por tanto, parte de la planificación estratégica debe ser determinar cuándo se debe “jugar” en la negociación y cuándo no. Es un axioma fundamental recordar que a veces se gana perdiendo y viceversa.

Es una regla de oro que, en ningún caso, el negociador puede aceptar un acuerdo inferior o peor que su MAPAN, por lo que



durante el desarrollo de la negociación cualquier posible acuerdo deberá ser visto a la luz del MAPAN.

El negociador debe saber, en el curso de su preparación, que contar con un buen MAPAN es una fuente de “poder” en la negociación, proporciona autoestima y seguridad, por la confianza de que cualquier acuerdo deberá ser superior a su MAPAN.

La importancia fundamental de incluir el estudio del MAPAN en la planificación estratégica radica en saber qué hacer si no se logra un acuerdo y le brinda capacidad al negociador para influir mejor en los resultados.

Para desarrollar un MAPAN sólido, el proceso de preparación debe:

- Saber qué ocurrirá si no se consigue un acuerdo en la negociación.
- Tomar las ideas más prometedoras para la negociación y convertirlas en alternativas prácticas, seleccionando la mejor de ellas.
- No subestimar, bajo ningún concepto, el “poder” del negociador propio.
- No confundir el MAPAN con el límite inferior o mínimo de lo que se espera.

Se debe tener buen cuidado a la hora de preparar el MAPAN, pues este no consiste en una aproximación, sino en el conocimiento exacto de las alternativas que nos permitirán aceptar cualquier propuesta que esté por encima del MAPAN y rechazar cualquier otra que esté por debajo. Si se hace una apreciación incorrecta, sobrevalorando o subvalorando el MAPAN, corremos el riesgo de que este hecho pueda ser manipulado por la parte contraria.

Un MAPAN adecuado debe contener una serie de elementos. A continuación, hacemos referencia a 15 de ellos:

1. Cómo negociar con la información que se posee sin dejarse influenciar por suposiciones e ideas preconcebidas.
2. Cómo eludir la negociación de temas que no integren la agenda de negociación para evitar sorpresas.

3. Cómo generar opciones equitativas, sobre todo si nos abocamos a una negociación de tipo cooperativo o mixto.
4. Comprender el contexto en el que tiene lugar el conflicto o la situación objeto de la negociación.
5. Conocer el tiempo del que se dispone, evitando así posibles presiones por parte de su adversario o conociendo las posibilidades que tenemos de utilizar ese elemento a nuestro favor.
6. Cómo conceder, solo en el caso de ser necesario.
7. Las mejores maneras de pedir y recibir opiniones.
8. Entender a su oponente.
9. Establecer una relación de credibilidad.
10. Darse tiempo para pensar.
11. Cómo desarrollar una estrategia de concesiones.
12. Las maneras de no dejarse influenciar por la táctica del bueno y el malo u otras tácticas “abusivas” del adversario.
13. Cómo trabajar para construir confianza y ser creativo.
14. Guardar un saludable realismo.
15. Definir las formas de posponer el tratamiento de los temas más complicados para el final, a su conveniencia.

## Conocer al adversario

En el marco del proceso de preparación, es necesario conocer a cabalidad quién o quiénes conformarán la contraparte en una negociación dada, sus características y gustos, su estado general de ánimo, sus fortalezas y debilidades, sus formas preferidas de negociar y cuáles serán sus objetivos. No se puede olvidar que mientras más conozcamos sobre nuestros adversarios, mejor preparados estaremos para enfrentar cualquier negociación.

Esto nos permitirá adecuar mejor la forma de presentar nuestras posiciones, utilizar los argumentos más convincentes, hasta qué punto emplear la persuasión como método, cuáles serán las mejores formas de comunicar un mensaje al adversario, elegir la

estrategia de negociación y las tácticas que más nos convengan, saber qué formas de comunicación extraverbal prefiere el adversario a la luz de su cultura e idiosincrasia y anticipar el desarrollo previsible de la negociación, evitando así sorpresas.

Dice bien Thompson (2001) que debemos tratar de conocer sus objetivos, estrategias, las metas que persigue, cuáles son sus mínimos de negociación, su estilo de negociación y las características personales del o los negociadores. En este contexto, es importante tratar de conocer el MAPAN del adversario.

Hay aspectos específicos sobre el interlocutor que también conviene conocer: cuáles son sus intereses y motivaciones; el tipo de negociación que prefiere; cómo ha actuado en negociaciones anteriores; cuál es su ideología; cuál es su posición hacia el país del negociador; cuál es su categoría profesional (no necesariamente el cargo que ocupa); cuál es su nivel de “poder”; hasta dónde llega su capacidad de decisión; las ventajas tácticas con las que cuenta; si es partidario o no de tomar la iniciativa o prefiere reaccionar ante las propuestas ajenas; el ritmo que prefiere imprimirle a las negociaciones; si es o no partidario de emplear las tácticas de presión, y cuáles son sus fortalezas y debilidades.

No debe olvidarse que cada negociador conocido tiene su propia “firma”, por lo que la clave es reconocerla y activar, desde la preparación, los mecanismos requeridos para contrarrestarla.

Para obtener información sobre el interlocutor, en el caso de que se prevean varias sesiones de trabajo, debemos esforzarnos por conocer a la contraparte desde el inicio, si no lo hemos logrado totalmente en el proceso de planificación estratégica. Lo que conozcamos en la primera sesión le servirá al negociador y su equipo para prepararse aún mejor con vistas a la sesión siguiente.

Pero no solo es importante conocer al adversario, sino también entender cuál es su perspectiva, así como sus posiciones, aunque no las comparta. Es lo que algunos teóricos de la negociación denominan “empatía”.

Fisher, Ury y Patton (1991) consideran que “[...] la capacidad de ver la situación tal como la ve la otra parte, por difícil que sea, es una de las mayores competencias que puede poseer un negociador avezado”.

Claro, no se debe olvidar que ambos son los creadores del método Harvard, lo que hace que su opinión esté esencialmente sesgada pensando en el estilo cooperativo específico de negociación y no en el confrontacional, que es muy frecuente en el mundo de hoy.

Esta información puede incidir de manera determinante en los objetivos generales y particulares que se preparen e incluso en las formas de negociar que se determinen, pues con ella podremos adecuar mejor nuestras propuestas, utilizar los argumentos que puedan ser más efectivos, elegir la estrategia y la táctica de negociación y anticipar el previsible desarrollo de las negociaciones y así evitar sorpresas.

Es también conveniente en el proceso de preparación tratar de hacer un listado de las razones por las cuales el adversario se opondría a nuestras propuestas, así como un listado de las razones por las que una determinada propuesta beneficiaría al oponente.

En el primer caso, ello contribuiría a tener respuestas preparadas a un nivel adecuado; en el segundo, ayudaría a determinar cuándo beneficiar al adversario sin afectar las posiciones propias, presentándolo como una concesión de peso.

En resumen, podemos hacernos un grupo de preguntas cuya respuesta nos dará la medida en que conocemos al adversario:

1. ¿Qué puede pretender la parte contraria en esta negociación? O sea, ¿cuáles pueden ser sus intereses y motivaciones durante el proceso?
2. ¿Cómo es mi interlocutor?
3. ¿Está en juego su prestigio profesional y, por consiguiente, intentará presionar?
4. ¿Cuáles son sus posiciones e intereses?
5. ¿Qué podemos intercambiar que sea de poco valor para nosotros y mucho para él?
6. ¿Qué podemos intercambiar que sea de mucho valor para nosotros y poco para él?
7. ¿Qué opciones nos puede plantear?

8. ¿Cuáles posiciones sostendrá con fuerza y qué argumentos utilizará?
9. ¿Cuál es el estilo de negociación que favorece?
10. ¿Qué tipo de negociador es?
11. ¿Qué consecuencias positivas y negativas tendría para mí aceptar sus propuestas?
12. ¿Qué consecuencias positivas o negativas tendría para él aceptar mis propuestas?
13. ¿Qué concesiones tratará de exigir?
14. ¿En qué medida puedo cambiar mis propuestas en algunos aspectos que no sean vitales, para aumentar su percepción de tener ventajas negociadoras?
15. ¿Cuáles son los elementos de su “poder” negociador?
16. ¿Le apremia el tiempo para conseguir lo que quiere?
17. ¿Tendrá la suficiente autoridad para aceptar nuestras distintas alternativas o, por el contrario, pretende sondear y en función de ello consultar?
18. ¿Conozco cuáles son las características de la cultura a la que pertenece y que pueden influir en su actuación?
19. ¿Pertenece a alguna escuela reconocida de negociación?, lo que me puede dar pistas sobre su forma y hábitos de negociación.

### Otros elementos de peso en la planificación estratégica

Como se adelantaba en párrafos anteriores, todos aquellos asuntos que tengan que ver con los temas de la negociación deberán consultarse y los resultados de dicha consulta deben tomarse en consideración en el marco de la preparación.

En ese contexto, el negociador debe poseer la información requerida para hacer su labor, aunque siempre debemos tener en cuenta que es materialmente imposible obtener toda la información que nos gustaría poseer. De ahí que sea importante, en el

curso de la negociación, formular preguntas bien pensadas a la contraparte, que se deben definir en lo posible en el proceso de preparación.

Toda planificación estratégica de una negociación debe llegar a conclusiones, siempre que se pueda hacer, sobre cuál es el momento ideal para iniciar una negociación que, en los procesos internacionales, pasan por la forma en que se comportan las relaciones entre las partes que negociarán y, en muchas ocasiones, por la coyuntura internacional del momento.

Salvo que por algún motivo nos interese, se deben evitar las negociaciones con prisa, pues, no huelga repetirlo, cada negociación tiene sus tiempos y ritmo para que pueda realmente madurar, excepto en aquellas que, por sus características, como la negociación de proyectos de resolución en las instituciones multilaterales, tienen plazos fijos.

Es de capital importancia tener siempre diversas variantes preparadas para el surgimiento de conflictos, dificultades o desacuerdos significativos en la negociación. En muchas ocasiones, una variante única no funciona y es preciso acudir a otras que, aunque con frecuencia sean preparadas por el negociador sobre el terreno, es preferible que, en lo posible, hayan sido pensadas y estudiadas desde el momento de la planificación estratégica de la negociación.

En el contexto de la preparación se debe definir el método comunicacional que se empleará, sobre todo las señales o mensajes que el negociador podría transmitir a su contraparte que indiquen que se desea negociar algo o todo lo contrario. Esta definición debe partir de que el negociador contrario es lo suficientemente ducho para percibir dichas señales y que para ello se utilizaron los códigos requeridos para garantizar su comprensión.

También es preciso determinar quién tomará la decisión final por la contraparte, lo que no solo ayudará a identificar mejor las ventajas o desventajas que tendremos, sino a contrarrestar algunas tácticas dilatorias que se suelen utilizar en el proceso negociador.

Ahora bien, por sus propias características, las negociaciones multilaterales pueden surgir de manera imprevista o regidas por un calendario que dicte el momento de cierre de la negociación.

En estos casos, no queda más remedio que aceptar esa realidad y prepararse con celeridad, pero la regla de oro es lograr que la parte o partes adversarias nunca perciban intranquilidad, por los tiempos, en el negociador o su equipo.

En una negociación diplomática multilateral y, para mantener los ejemplos anteriores, de tratarse de una discusión en la ONU sobre el Medio Oriente, debe ser consultada la dependencia del Ministerio de Relaciones Exteriores a cargo de la región y los especialistas existentes en ese Ministerio o en otras dependencias que tengan que ver con la zona, incluso, de ser necesario, instituciones académicas especializadas.

También es preciso estudiar los precedentes y otros mecanismos de ese carácter en existencia, sobre todo aquellos en que han participado la parte o las partes que serán la contrapartida actual. Con ello se obtiene información valiosa no solo sobre las posiciones que en esa materia han mantenido nuestros interlocutores, sino que se puede determinar, con mayor o menor precisión, cuál será su postura en este proceso negociador.

En una negociación bilateral, utilizando el ejemplo de un acuerdo de cooperación, luego de identificar los temas que se incluirán en el documento, debe contarse con los insumos de la institución gubernamental o paragubernamental, según sea el caso, bajo cuya égida se encuentren dichos temas.

En ambos se deberá determinar, en el proceso de preparación, cuáles son las posiciones de los integrantes de las agrupaciones regionales o políticas a las que pertenecen las partes, de ser ese el caso. En la negociación multilateral, esto se debe realizar con el objetivo de determinar los apoyos con que contará la posición propia y aquellos que podrá allegar la parte adversaria.

En lo que atañe a la negociación bilateral, dichos contactos contribuirán a conocer las posturas del interlocutor en ejercicios similares o parecidos (Beltri, 2000). Por ejemplo, en el caso de la negociación de un acuerdo de diálogo político y cooperación con una agrupación regional, un país obtuvo información valiosa de otros que habían completado ejercicios similares con anterioridad.

Es esencial, al negociar un acuerdo multilateral o bilateral, determinar si se hará sobre la base de documentos presentados

por la contraparte o si se elaborarán documentos propios que servirían de base para la negociación. En este dilema no existe fórmula aplicable ni respuesta única, sino que será preciso definirlo caso a caso, según las conveniencias. Esta definición deberá tomarse en el proceso de preparación.

Tampoco existe fórmula única para determinar si el negociador propio hace el primer movimiento en una negociación o si permite que lo haga la contraparte. Los teóricos tienen opiniones contrapuestas sobre este tema.

Cualquiera de las dos variantes es aceptable, pero la decisión se debe tomar en función del tipo de negociación de que se trate y de los objetivos que con ella se persigan.

Todo negociador debe prepararse, antes del inicio de una negociación, sobre todo en el ámbito multilateral, ante la posibilidad de que deba presidir una sesión de trabajo o que se le solicite ser facilitador en una negociación compleja. En ambas variantes debe dar la impresión de una total neutralidad, pero debe prepararse para, de manera sutil e inteligente, ir acercando la discusión y las eventuales decisiones a sus posiciones o a aquellas de sus amigos o aliados.

Es siempre importante aquilatar en el proceso de preparación hasta qué punto conviene asumir cualquiera de las dos funciones, y aceptarlas solo en el caso de que no comprometan las posiciones del país o que se trate de una facilitación o intermediación entre países amigos, lo que puede conducir a que se quede mal con uno de ellos o con ambos.

El autor de esta obra ha tenido que asumir ambas responsabilidades en innumerables ocasiones, lo que le ha demostrado que es posible lograr objetivos importantes siempre que se haya preparado con antelación para enfrentar esos desafíos.

En el caso de que la negociación se realice en el terreno propio, es importante la preparación del escenario y de un ambiente que se conforme con la estrategia seleccionada, el nivel de la negociación y la imagen que se desea proyectar.

Por último, no huelga insistir en que la planificación estratégica es clave para todo proceso negociador, evitando las improvisaciones y llevando todo muy estudiado y decidido. Es parte importante en la clave del éxito.



Sin embargo, un llamado de alerta: si bien lo expresado en el párrafo anterior es totalmente cierto, un negociador siempre debe estar preparado para responder ante cualquier sorpresa, pues una de las tácticas más socorridas que emplea un negociador experto es sorprender al adversario.

## VIII. EL NEGOCIADOR

*Aunque estéis tranquilos, vuestro espíritu debe estar alerta, aunque estéis apremiados, vuestro espíritu no debe estar apremiado [...] no permitáis que baya insuficiencia ni exceso en vuestra mente. Aunque superficialmente tengáis el ánimo débil, permaneced fuertes por dentro y no dejéis que otros vean vuestra mente.*

Miyamoto Musashi, 1643<sup>1</sup>

**E**s axiomático que el negociador ideal no existe, pero todo negociador debe poseer determinadas características que le permitan ser efectivo en cualquier proceso de negociación.

No hay nada más parecido a un actor de teatro que un negociador profesional. En él se resumen el arte de vender y comprar ideas, de establecer relaciones, de no dejarse llevar por las emociones y solo utilizarlas cuando convenga a sus intereses, de saber comunicar lo que se quiere decir, de ser elocuente y creativo, y de controlar la gestualidad, por solo mencionar algunos de los principales rasgos que debe poseer (Griffin y Daggatt, 1990).

Pero, al mismo tiempo, como alerta Nierenberg (1986), para que pueda manifestarse ese arte que, en ocasiones, puede formar parte de la personalidad de todo buen negociador, hay reglas estudiadas y verificadas en la práctica, que constituyen la ciencia de la negociación y sin las cuales no hay negociación efectiva posible.

Por tanto, en este capítulo trataremos de resumir el arte y la ciencia de “fabricar” un negociador efectivo.

Debe quedar claro, ante todo, que la negociación en sí misma es una especialidad. No deben existir negociadores micro, sino macro, o sea, que un verdadero negociador debe ser capaz

1 Miyamoto Musashi, guerrero japonés del siglo xvii, seguidor de Sun Tzu y experto en artes marciales. La cita puede encontrarse en su obra *El libro de los cinco anillos*, 1643 (Satori Ediciones, México D. F., 2015).

de negociar sobre una amplia variedad de temas, con la debida preparación y contando con el equipo de apoyo adecuado, y en cualquier circunstancia.

La práctica ha demostrado que un negociador internacional de experiencia puede ser capaz de negociar en temas tan diversos como el desarme y el desarrollo, los derechos humanos y el comercio, e incluso en aquellos que, como los relacionados con el cambio climático, presentan elevadas dificultades técnicas.

Quizás el ejemplo más claro de esa realidad son las negociaciones en el marco de las grandes conferencias de las agrupaciones de países, particularmente del Movimiento de Países No Alineados (MNOAL), del Grupo de los 77 (G-77) y en algunos marcos regionales, donde un mismo negociador, o un mismo equipo negociador en el mejor de los casos, debe tratar decenas de temas disímiles, que van desde los más alejados de las posiciones del negociador hasta aquellos que constituyen alguno de sus objetivos estratégicos.

Baste decir que en la última conferencia cumbre del MNOAL, efectuada en Baku, Azerbaiján, en octubre de 2019, se negoció sobre 124 tópicos diferentes, muchos de ellos conflictivos, en función de los intereses de países y grupos de países específicos.

El autor ha debido enfrentar este tipo de negociaciones en decenas de ocasiones y en diversas funciones: como negociador, como presidente de grupos de negociación y como facilitador, por lo que se encuentra en posición de alertar a cualquier negociador de las serias dificultades de dichos procesos.

## Características del negociador

Es indudable que en lo esencial se aprende a negociar negociando, pero hay características que requiere todo negociador, algunas innatas y otras adquiridas con el entrenamiento consciente y permanente.

Algunos teóricos de la negociación definen los procesos negociadores como una “batalla de ingenio” (*battle of wit*), de lo que discrepamos. Si bien el “ingenio” debe ser una característica del negociador, este se “hace” mediante un largo proceso que combina experiencia, preparación y entrenamiento, como vere-

mos en el presente capítulo, por lo que el “ingenio” es solo un elemento más.

Es imprescindible que un negociador sea disciplinado y estudioso. Es una premisa para la adquisición de otros rasgos que le permitirán ser exitoso en cualquier proceso. Por consiguiente, antes de negociar debe dominar al máximo posible el asunto o los asuntos sobre lo que versará la negociación, lo que solo se adquiere mediante el estudio y el asesoramiento debido.

Esto le permitirá no solo ser un profesional del tema bajo negociación, sino que se le perciba como tal; para ello debe preparar con esmero el proceso, sin dejar nada al azar, y evitar toda improvisación. Ese reconocimiento, que constituye un elemento fundamental del “poder” del negociador, adquirirá a lo largo de los años un inestimable valor, ganando el negociador en prestigio y en capacidad para imponerse en los procesos, lo cual, a su vez, llevará a los adversarios a cuidarse en una negociación con él e incluso a temerle (Malhotra y Bazerman, 2014).

Debe tener conciencia de qué es el “poder” en la negociación y de las formas en que puede elevar el propio, disminuyendo el del adversario, pero debe también tener cuidado del “poder” de este, y debe haberlo estudiado en el proceso de planificación estratégica de la negociación, o captado en las primeras sesiones negociadoras.

Todo negociador debe tener una elevada capacidad de aprendizaje, aprender de cada negociación y sacar las experiencias que le permitan un mejor desempeño en procesos ulteriores.

En síntesis, la habilidad en una negociación reside, precisamente, no en tener ideas brillantes y hacer propuestas desconcertantes e inesperadas en la mesa de negociación, sino en llevar todo el proceso bien preparado y previsto desde el principio hasta el final, sin dejar ningún aspecto al azar, aunque también debe prepararse para, cuando corresponda, “sorprender” al adversario, lo que incrementará su “poder”.

Como parte de este rasgo, es imprescindible que un negociador internacional domine y aplique las normas, principios y prácticas del Derecho Internacional, que es un referente obligado en cualquier negociación. El respeto a la soberanía, la igualdad soberana, la integridad territorial, la independencia, al no uso ni

amenaza del empleo de la fuerza, el rechazo a la coerción y el chantaje, y la no injerencia en los asuntos internos de los Estados debe ser su norma inquebrantable de actuación. Con ello no solo protegerá en la negociación los derechos propios y ajenos, sino también ese comportamiento ético le granjeará el respeto de sus interlocutores.

Por tanto, la meticulosidad y el rigor en la preparación es esencial, definiendo bien los objetivos que perseguirá y las tácticas y estrategias que va a emplear para lograrlo. No debe haber detalle, por pequeño que sea, que se le escape, pues en una negociación compleja cualquier cuestión, por trivial que parezca, incluso una coma, puede cambiar el sentido de lo acordado.

Tener bien claras sus ideas y objetivos le permite actuar con firmeza, conocer hasta dónde llegar, cuáles son sus límites y “líneas rojas”, pues es una regla de oro que no puede haber un negociador blando.

Debe saber cuándo presentar batalla, teniendo muy presente que cada negociación, según sus características, lleva un tiempo para madurar, buscar nuevas opciones y llegar a acuerdos. Ahora bien, ello no lo debe llevar a la inflexibilidad, ni a dar la impresión de que es inflexible, lo que más que una ventaja es una debilidad.

Debe saber ganarse la confianza de los interlocutores y desarrollar las relaciones con ellos, por lo que su conducta debe ser siempre ética y apegada a los principios.

Como negociador, tiene que enfrentarse a todo tipo de personas, debe tener plena claridad de que su comportamiento ético no necesariamente será abrazado por la contraparte. Por tanto, debe tener buen cuidado de no dejarse arrastrar a actuar de la misma manera que el adversario, pues no solo puede comprometer la negociación, sino su propia integridad, en lo que coincidimos plenamente con Ponti (2005).

El negociador debe tener conciencia de los tiempos, nunca apresurarse a hacer una concesión o llegar a un compromiso negociador sin haber aquilatado debidamente las consecuencias, y aprender a utilizar el tiempo como táctica de presión para alcanzar sus objetivos.

Pero nunca debe dejarse llevar por la inercia, perdiendo oportunidades de ganar puntos o de hacerlos perder al adversario, o el derrotismo ante cualquier revés táctico en el proceso de negociación.

Debe estar siempre atento a la mentira y al posible uso del *paltering* —una media verdad o una verdad que en realidad no se adapta a lo que sucede en un momento dado—, y enfrentarlos con decisión, tanto si es por acción como por omisión.

En igual medida debe aprender a ser asertivo y poder decir “no” cuando las circunstancias lo requieran, incluso desde el principio de la negociación, dejando así bien claras las cosas. Ahora bien, para decir “no” hay que hacerlo de la forma más adecuada, en el momento más adecuado y con las palabras adecuadas. Todo negociador debe conocer lo que algunos teóricos denominan la técnica del “disco rayado”, o sea, utilizar distintas fórmulas y distintas palabras, pero que en todos los casos signifiquen “no”. Dejar de decir “no” en el momento apropiado puede traer consecuencias adversas posteriormente y puede afectar el resultado de la negociación.

Asimismo, es esencial que el negociador profesional tenga la capacidad para desarrollar la negociación sometido a presión y ser inmune frente a los negociadores más duros.

Algunos autores consideran que para un negociador es preciso conocer su “inteligencia emocional”, que describen como su capacidad interna de conocerse a sí mismo, su autocontrol, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo; y la externa, con la que se reasantan sus habilidades sociales, su comprensión de los demás y capacidad de manejar los cambios. Es positivo que el negociador cuente con esas habilidades, independientemente de cómo se les denomine.

Es preciso que mantenga siempre la calma en los momentos más tensos de la negociación. Es un hecho comprobado que dejarse llevar por la emoción puede darle ventajas al adversario e incluso descarrilar el proceso.

Por tanto, es necesario que sepa mantener el control emocional, que Malhotra (2016) considera que está dado por saber controlar sus emociones incluso en los momentos más dramáticos de

una negociación. El negociador debe desterrar la ira, el desagrado, la molestia, el desaliento y otras manifestaciones negativas de su quehacer en la negociación, y poder determinar cuándo y cómo utilizarlas cuando convenga a su estrategia y sus intereses.

Es importante que el negociador domine la técnica de vincular unos aspectos con otros, o sea, dejar claro al adversario que solo te daré “esto”, si tú me concedes lo “otro”. Es una regla de oro que en una negociación no se debe dar nada gratis. Los negociadores más efectivos saben vincular un asunto con otros varios de su interés y, sobre todo en el momento que corresponda, presentar un “paquete”, que, si bien toma en cuenta intereses del adversario, siempre se inclina por favorecer los propios. El uso de un “paquete negociado” es muy común en los casos en que se quiere romper un impase en la negociación y se emplea, frecuentemente, en las negociaciones multilaterales.

Además, todo negociador debe desconfiar de las negociaciones demasiado rápidas, con demasiados puntos en común, con poca controversia o en un ambiente relajado en exceso, pues o bien lo alcanzado se podría haber obtenido sin negociación, o hay aspectos ocultos que es necesario descubrir antes de concluir el acuerdo.

Sin embargo, debe cultivar sus habilidades para poder ser rápido como la centella en la respuesta y el análisis. El dr. Raúl Roa García,<sup>2</sup> el *Canciller de la Dignidad*, era un negociador temible por la rapidez de sus reacciones y por la agudeza de sus análisis.

Otra regla de oro es que el negociador nunca puede autolimitarse. En otras palabras, por ejemplo, no realizar una pregunta cuando corresponde porque piensa que sabe lo que el adversario dirá, o abstenerse de presentar una propuesta pensando de antemano que el contrario no la aceptará.

También debe tener plena conciencia de sus fortalezas, debilidades y habilidades, y de su capacidad para saber aprovechar oportunidades y enfrentar las amenazas.

Un buen negociador debe siempre manifestar seguridad en lo que hace y dice. Nunca debe parecer inseguro y mucho menos

2 Raúl Roa García (La Habana, 1907-1982), primer ministro de Relaciones Exteriores después del triunfo de la Revolución cubana. Ejerció el cargo desde 1959 hasta 1976.

dar la impresión de que necesita algo desesperadamente en la negociación. Con ello estaría dando elementos al adversario sobre cuáles son los aspectos que debe atacar con prioridad y perderá “poder”. Por tanto, el negociador tiene que negociar solo con el adversario y no consigo mismo, o sea, no puede poner en duda ni sus intereses ni las posiciones que sostiene para satisfacerlos.

En ocasiones, la contraparte trata de abrumar al negociador con datos, detalles, citas históricas o doctrinas jurídicas. Lo adecuado, en estos casos, es no prestar mucha atención y, después de felicitar al interlocutor por su preparación, pedirle con amabilidad que se concentre en los temas principales del proceso. Así no se está dando muestra de falta de seguridad, sino todo lo contrario.

Tampoco debe ser innecesariamente agresivo y mucho menos arrogante. Debe percatarse de cuándo las debilidades del adversario le dan a él ventajas netas y saber cómo aprovecharlas, sin arrogancia ni prepotencia, sobre todo cuando el negociador contrario percibe que está en desventaja. No hacerlo de la forma adecuada puede llevar al adversario a la inflexibilidad y a cerrar filas en demasía, e incluso dar al traste con la negociación.

Debe ser todo lo flexible que le permitan sus directivas de negociación y el progreso del proceso. En muchas ocasiones cuando una de las partes se muestra flexible, ello obliga en cierta medida a la otra a asumir igual actitud. Pero solo debe hacerlo regularmente en las negociaciones de estilo cooperativo y con mucha cautela en las confrontativas.

Todo negociador debe saber, en las circunstancias apropiadas, utilizar la psicología inversa. Esta técnica es particularmente efectiva con negociadores agresivos o con aquellos “enfocados en los resultados”, y consiste en insistir una y otra vez en alcanzar un objetivo que en realidad no le interesa. Con ello se desvía la intención del adversario que, creyendo que ganará no concediendo esa solicitud, podría estar dispuesto a conceder otro interés que, aunque el negociador no lo haya dicho, sí constituye una prioridad para él.

Asimismo, debe saber maniobrar y utilizar para sus fines los procedimientos acordados para una negociación dada, lo que es muy importante en las negociaciones multilaterales. Incluso es permisivo



ble recurrir a la procrastinación y el “filibusterismo”, sobre todo en aquellos procesos cuya naturaleza lleva a un elevado nivel de confrontación o en los que existen límites de tiempo para llegar a acuerdo. Con ello se establece presión sobre el o los interlocutores, máxime en aquellas negociaciones en las que el resultado no sea decisivo para sus posiciones.

El negociador debe ir desarrollando a lo largo de los años su propia “firma negociadora”, o sea, su manera de negociar que, sin dudas, deberá basarse en los mejores resultados obtenidos en negociaciones anteriores, pero nunca tomando exclusivamente como base las experiencias pasadas.

Debe ser desconfiado y revisar en todo momento la veracidad de los datos que se emplean en la negociación y los acuerdos que se adoptan. El autor se ha encontrado con casos en que, al revisar los documentos finales de la negociación, se ha percatado de que estos no reflejan con fidelidad los acuerdos alcanzados, como se dijo en un capítulo previo de esta obra.

Es preciso que sepa afrontar el riesgo, aunque sin ser temerario, y tener plena conciencia de aquellas decisiones que requieren una mayor reflexión, las que puede tomar por sí solo y las que debe consultar con su autoridad superior.

Un negociador no puede ver el proceso de negociación en que está enfrascado simplemente como una obligación. Debe disfrutarlo y, por complejo que sea, aceptar el desafío. Debe estar siempre confiado de la posición que asume y de que tiene más “poder” del que cree tener y no dejarse intimidar por tácticas agresivas.

Es importante que un negociador sea “él mismo” y que en una negociación no intente desdoblarse su personalidad y ser otra persona. Existen negociadores que son dos personas diferentes, dentro y fuera de un proceso negociador. Lo más importante es el entrenamiento que tenga para ser él mismo, y para convertirse en otra persona solo cuando las circunstancias y sus propios intereses de negociación así lo dicten.

Un negociador nunca debe tener temor a consultar a aquellos que en un momento dado pueden haberse enfrentado a una negociación similar e, incluso, con el negociador con el que tendrá

que lidiar ahora. De esa forma, podrá tener mayor conciencia sobre qué tiene más posibilidades de funcionar y qué tiene menos.

Todo negociador experimentado debe saber negociar “por debajo de la mesa”, “entre telones” o “mediante canales informales”. Esta es una técnica habitualmente empleada en las negociaciones multilaterales, donde se le denomina “negociar en pasillos”, aunque es válida para cualquier tipo de negociación. Mediante estas acciones se logra, en muchas ocasiones, vencer obstáculos, forjar alianzas y llegar a compromisos para el escenario formal de negociación.

Para ello es de capital importancia que el negociador haya forjado relaciones con todos aquellos que, en algún momento, puedan tener influencia en los principales procesos negociadores.

Un rasgo del negociador profesional es su adaptabilidad y plasticidad, en función de los innumerables tipos de negociaciones en los que deberá participar, cada una de ellas con sus propias características. Esta es una habilidad difícil de dominar, lo que solo se logra con la práctica y el tiempo.

Debe tener mente abierta, dispuesta a reaccionar ante lo nuevo, pues por muy bien que se haya preparado una negociación, la realidad puede ser bastante distinta en el momento de su desarrollo y pueden surgir circunstancias o elementos no previstos que le pueden ser útiles para alcanzar sus objetivos o que pueden obstaculizarlos.

Lo anterior es particularmente cierto en lo que atañe al estilo de negociación que emplea, que puede modificar a tenor con las circunstancias del proceso. Incluso puede introducir nuevos elementos que se conformen con su posición original. No hay nada peor que un negociador encasillado en determinado estilo y postura sin percatarse de que el proceso de negociación y la realidad que lo rodea van por otro camino y pueden demandar un cambio. Le será más fácil o más difícil hacerlo en función de su personalidad.

Debe ser capaz de lidiar con la ambigüedad. No puede olvidar que los procesos negociadores nunca son en blanco y negro, sino que tienen matices que, en ocasiones, los hacen parecer ambiguos hasta que se logra hallar una solución más concreta. El profesor Terrence Hopmann considera:

Los individuos de mente abierta tienden a ser menos rígidos cognoscitivamente, son más tolerantes con la ambigüedad y son más receptivos a la información que cuestiona sus creencias fundamentales. [...] Por su parte, los individuos de mente cerrada son cognoscitivamente rígidos e intolerantes a la ambigüedad, y por tanto más resistentes a informaciones que ponen en duda sus creencias fundamentales [...] sus percepciones equivocadas les pueden causar problemas cuando tratan con gente cuyas imágenes de la realidad son distintas (Hopmann, 1990).

El negociador debe también aprender a utilizar la ambigüedad en beneficio propio, empleando lo que aquí denominamos la “ambigüedad constructiva”, o sea, proponer que un determinado texto sea ambiguo como vía para resolver una situación de estancamiento, sin sacrificar los intereses propios. Esta técnica se utiliza con frecuencia en las negociaciones multilaterales donde, por sus características, se enfrentan una multiplicidad de posiciones, muchas veces contrapuestas.

A ello se une la necesaria agilidad de un negociador avezado, que debe percatarse inmediatamente de cualquier nueva información que derive de los argumentos de la otra parte y que, por consiguiente, le permita tomar las decisiones, dentro de su propia línea directiva, para ajustar sus posturas y argumentos.

En los casos en que exista un equipo de negociación, el negociador debe saber ejercer capacidad de liderazgo, lo que le permitirá, de manera más fácil y certera, guiar a su grupo hacia la fijación de los objetivos previstos para la negociación y su cumplimiento.

Para negociar hay que saber comunicar. Hay negociadores que se circunscriben a leer un papel que tienen delante, sin dar argumentos ágiles, siguiendo posiciones negociadoras preconcebidas y sin comunicar con precisión cuáles son las opciones o las vías para alcanzar un acuerdo. Estos son los peores negociadores: muestran falta de confianza, poca o ninguna capacidad de comunicación o movimiento en sus posiciones y, por lo general, llevan una negociación al fracaso.

Todos los teóricos de la negociación son del criterio, acertado a nuestro juicio, de que este es un rasgo capital que el negocia-

dor debe aprender y cultivar. Como comunicador, un negociador debe ser persuasivo y elocuente. Esto es particularmente importante en las negociaciones multilaterales, cuando las posiciones de todos los participantes pueden ser diferentes, se acerquen más o menos a la propia. Hay que saber, por tanto, cuáles son los argumentos que persuadirían a cada uno de ellos a marchar hacia la flexibilidad y alcanzar un acuerdo.

La elocuencia ha ganado mucho terreno en los procesos negociadores multilaterales actuales. Cada día es más frecuente que en lugar de negociaciones directas entre las partes se designe un facilitador, o sea, alguien que escuche las posiciones y presente variantes sucesivas de negociación hasta llegar a un acuerdo, de ser posible. De esta forma, la capacidad del negociador de presentar sus argumentos con elocuencia, claridad y fluidez, de modo que lleguen al facilitador, es de creciente importancia.

Los primeros minutos de intercambio entre dos negociadores que no se habían enfrentado hasta ese momento son esenciales. Como en la vida, las primeras impresiones suelen tener un impacto. Un negociador ducho debe tener en cuenta esa realidad y, en la medida de lo posible, reforzarla con gestos extraverbales, como asentir con la cabeza y el contacto visual. Estos primeros minutos de impresión pueden contribuir a pavimentar el camino para el desarrollo de una relación, dejando claro que nos interesa lo que dice nuestro interlocutor y reduciendo temores o nerviosismo.

Lo mismo sucede con el sentido del humor, que también debe ser característica de un negociador profesional. Tiene la virtud de facilitar las relaciones interpersonales con el interlocutor y contribuir a disipar situaciones de tensión en el marco del proceso de negociación.

También, en sentido contrario, el negociador puede utilizar el humor para fomentar una crisis o para provocar una reacción del adversario cuando sea conveniente para sus intereses o para su táctica negociadora.

En ambos casos, el empleo de este procedimiento debe ser bien medido y aquilatado por quien lo emplea.

Es conveniente para un negociador saber parafrasear el mensaje que le ha trasladado su adversario. Con ello podrá tener la cer-

teza de haberlo comprendido bien, demostrará interés y respeto por lo dicho por el interlocutor, y también le dará la impresión de que su propuesta está siendo considerada.

En años recientes el inglés ha surgido como lengua preponderante, salvo en las negociaciones que tienen lugar entre países hispanoparlantes, y se ha transformado en prácticamente la única empleada para negociar en el marco de los organismos internacionales, en particular en las Naciones Unidas.

Por tanto, se hace necesario que al menos algunos de los integrantes del equipo negociador, y siempre el negociador principal, no solo estén familiarizados con la lengua negociadora, sino que la dominen muy bien, de modo que sea capaz (o sean capaces) de elaborar fórmulas complejas en dicho idioma y poder comprender a cabalidad los matices de las propuestas contrarias.

Los demás integrantes del equipo deben al menos comprender el idioma, a fin de poder seguir el curso del proceso y responder de manera efectiva a las consultas que les formule el negociador principal.

En el poco aconsejable caso de que se tenga que utilizar la interpretación, el negociador debe tener buen cuidado de tener su intérprete propio y de no depender del de la contraparte.

Del mismo modo, debería privilegiarse un intérprete especializado en la materia que se está negociando y, de no ser posible, tratar al menos de entrenarlo en los elementos básicos de esta. El negociador, al utilizar un intérprete, debe ser muy cuidadoso de no entusiasmarse con oraciones largas a la hora de presentar sus argumentos, pues ello puede confundir al intérprete y provocar que la interpretación sea incompleta o equivocada. Debe hablar en frases cortas y con buena dicción, a fin de facilitar la interpretación.

El autor ha participado en negociaciones en que no se cumplen los preceptos descritos en el párrafo anterior, lo que ha creado dificultades y ha limitado la capacidad de contribución de los integrantes del equipo que no conocen la lengua.

Un negociador debe ser muy observador y, prácticamente, un psicólogo. Ello le permite captar con rapidez los rasgos de la personalidad de su adversario e incluso sus estados de ánimo, y cuáles son los objetivos que espera alcanzar, así como cuáles son

sus verdaderas “necesidades”. En suma, el negociador debe saber “leer” al adversario, incluso sus gestos extraverbales, cuando sea apropiado.

Con ello, se incrementa su capacidad de aprovechar un momento de debilidad del adversario, por el motivo que sea, o determinado rasgo de personalidad para imponer su “poder”. De esta forma se complementa el estudio del o los interlocutores que se debe realizar como preparación para la negociación.

Es de suma importancia que un negociador sepa escuchar activamente. Oír lo que plantea el adversario, sin apresuramientos y demostrando plena atención, no solo es una muestra de respeto a las opiniones contrarias, sino también puede brindar al negociador una percepción más exacta de las intenciones de su interlocutor, sus objetivos y sus tácticas de negociación.

Saber escuchar también le permite al negociador, en muchas ocasiones, darse cuenta de lo que el contrario no está diciendo, máxime si en una buena planificación estratégica pudo determinar los principales intereses y posiciones de este (Lewicki y Olander, 1996).

Debemos recordar que “escuchar activamente” tiene una clara definición, o sea, que se escuche sin distracción, incluida la distracción interna.

También el cansancio puede provocar afectaciones a “escuchar activamente”, pues la lucha contra la fatiga puede ser una distracción inevitable para el negociador. Por tanto, este debe estar muy atento y, en el caso de fatiga, proponer una pausa en la negociación.

Una variante del rasgo anterior, pero con objetivos diferentes, es simular aburrimiento o desinterés en los argumentos de la parte opositora. Con esta técnica se busca disminuir la significación e importancia de lo que dice la contraparte y minar su seguridad, lo que es particularmente cierto para negociaciones competitivas o antagónicas.

También el negociador debe estar preparado para enfrentar la posibilidad de que el contrario utilice esta táctica contra él. La respuesta no es repetir los mismos argumentos con mayor énfasis, como piensan algunos, sino hacerle al interlocutor preguntas a las que se vea obligado a contestar, teniendo buen cuidado de lograr

que dicha respuesta tenga que ser amplia y que no se circunscriba a un “sí” o un “no”. Con esta forma de proceder puede, por lo general, quebrarse la técnica opositora y continuar normalmente los intercambios.

Del mismo modo, debe saber cómo y cuándo formular una pregunta. Hacerlo es una táctica muy socorrida para subsanar carencias en el proceso de planificación estratégica y para esclarecer elementos nuevos que surjan durante la negociación. Asimismo, haciendo preguntas pertinentes cuando corresponda, el negociador reafirma su “poder”, tanto real como proyectado.

La aplicación de la técnica del “policía bueno y el policía malo” es también efectiva en ocasiones y un negociador efectivo debe conocerla y saber cuándo y cómo aplicarla. Cuando negocia un equipo, uno de los negociadores debe proponer fórmulas conciliadoras que eleven las expectativas de la contraparte. De inmediato, otro de los integrantes del equipo debe poner sobre la mesa una propuesta mucho más fuerte. De la discusión subsiguiente debe surgir una fórmula intermedia que, aunque no satisfaga totalmente a la contraparte, sí resulte beneficiosa para el negociador propio.

Esta técnica sigue dando resultado en ocasiones, aunque cada vez más raras, por la repetición de su uso. Una variante efectiva es utilizar como pretexto las directivas y las instrucciones que recibe de su Gobierno. Así, el negociador puede darse el lujo de utilizar fórmulas más beneficiosas para el adversario y luego, por “instrucciones de su Gobierno”, endurecer la posición, por lo general con idénticos resultados que la variante anterior.

También se puede llegar a un acuerdo *ad referendum* con las contrapartes y, poco después, indicarles que su Gobierno no está satisfecho con dicho acuerdo y que necesita algunas modificaciones para poderlo aceptar. Esta variante se utiliza con frecuencia en el ámbito multilateral y, sobre todo, cuando el negociador no tiene el control de la negociación.

Otra técnica generalmente muy socorrida que todo negociador profesional debe dominar a la perfección es la que se denomina “negociar a la baja”. En ella el negociador, al inicio de la negociación, simula que los negociadores adversos son mucho más duchos y competentes que él, apelando así al ego del interlocutor,

e incluso solicitándole a los expertos de la parte contraria que lo ayuden en el proceso.

El objetivo de esta técnica es obtener toda la información posible sobre los objetivos y las ambiciones de la contraparte y luego utilizarla en su contra. Hay que estar preparados para enfrentar una táctica de este tipo cuando se utilice contra el negociador propio. La única respuesta es negarse a negociar en esas condiciones, sin divulgar información alguna.

El negociador también debe estar atento a las señales extraverbales del adversario, sobre todo ante las propuestas propias, que en muchas ocasiones permiten modificar los argumentos o brindan información sobre el curso que pueden tomar los acontecimientos. En este contexto, debe tener buen cuidado de no confundir los gestos normales de una persona en condiciones de tensión, como una negociación, con señales que puedan tener un significado.

Esto nos lleva a la conclusión de que un negociador profesional avezado debe tener “cara de póker”, es decir, que ni su cara ni sus gestos le brinden información aprovechable a la contraparte.

La fórmula más efectiva es tratar de mantener una media sonrisa en todo momento, independientemente de la intensidad de la discusión. Claro, puede haber excepciones a lo anterior, pero solo en el momento en que el negociador así lo desee para mostrar desagrado o complacencia, según su propia estrategia y conveniencia.

Está comprobado que el momento de saludar al interlocutor cuando se le recibe en el lugar de la negociación o se inicia el proceso también tiene un efecto. Se aconseja darle la mano con firmeza, aunque sin brusquedad, pues ello podría indicar el carácter agresivo del negociador. Asimismo, al dar la mano derecha con firmeza, al propio tiempo, colocar la otra mano en el brazo o el hombro del interlocutor comunica sinceridad, confianza y deseo de establecer una relación personal.

No debe olvidarse que en muchas ocasiones el silencio en una negociación es un arma sumamente útil, pues no solo demuestra que se está escuchando con interés a la otra parte, sino que en ocasiones puede cumplir hasta objetivos de desestabilización.

Los negociadores de menor experiencia temen que si dejan de hablar perderán el control de la interacción entre las partes. Si



siguen hablando tienden a divulgar, verbal y extraverbalmente, informaciones que de otra forma no hubieran puesto en manos del contrario. Ello los lleva, muchas veces, a hacer concesiones no previstas.

El autor de esta obra participó en una negociación en la que el oponente, al parecer por desesperación, lo interrumpía de manera continua y no cesaba de hablar, con lo que reveló métodos, tácticas y objetivos de negociación, con resultados adversos para él. También ha visto negociadores que utilizan un exceso de palabras para presentar una idea o una posición, con lo que no solo corren el riesgo de estar confundiendo la esencia de su propuesta y, lógicamente, la capacidad del adversario de captarla, sino también de dar la impresión de poco profesionalismo o escaso conocimiento del tema objeto de la negociación. Por tanto, todo negociador debe tener claro que para presentar sus ideas solo debe utilizar el número de palabras requerido, salvo que, por motivos tácticos, su interés sea crear confusión o incertidumbre en la negociación.

Todo negociador de éxito debe ser creativo y capaz de encontrar soluciones alternativas, de modificar sus posiciones e incluso presentar otras propuestas nuevas al calor del curso de la negociación y de las posturas del interlocutor.

A ello ayudará de manera decisiva la preparación que haya hecho antes de enfrascarse en el proceso de negociación y la claridad y precisión de sus directivas, lo que le permitirá saber hasta dónde llegar.

También debe saber, fundamentalmente en la esfera multilateral, si debe o no involucrarse en una negociación que no le interesa, pero que podría ayudar a demostrar buena voluntad y, en muchas ocasiones, ayudar a enmascarar sus objetivos propios.

Debe ser resolutivo, o sea, buscar resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse ni desesperarse, pues sabe que cada negociación solo madura a su tiempo. Debe estar consciente de que los obstáculos están ahí para superarlos, pero sin dejarse llevar nunca por el ego.

También debe ser consistente, en otras palabras, mantener una coherencia en las posiciones que asume en defensa de sus intereses, sin cambios frecuentes. La única forma en que lo pudiera

hacer es si adopta la táctica de desorientar y confundir al adversario, pero siempre teniendo cuidado de no desorientarnos ni confundirnos nosotros mismos.

Para todo negociador es importante mantener una relación adecuada con sus interlocutores. No hacerlo puede llevar a confrontaciones innecesarias, por lo que es preciso desarrollar la capacidad de mantener buenas relaciones personales con ellos, creando una atmósfera de confianza, y dejar claro que se actúa de buena fe. Pero, al mismo tiempo, debe tratar de obtener información útil para sus intereses, sobre todo sobre los objetivos de la contraparte y las formas en que se propone actuar en la negociación, y nunca dejar que la relación personal lo aparte de sus objetivos.

Todo negociador efectivo es sociable y una de sus cualidades es la facilidad para establecer relaciones personales. Mucho ayuda que posea un elevado nivel cultural y de información sobre su país y otros, con lo que sus intercambios pueden ser más interesantes, animados y variados, lo que redundará en ventajas netas para sus intereses.

El Programa de Aprendizaje sobre Políticas de la Organización de las Naciones Unidas sobre Agricultura y Alimentación (2003) incluye un fragmento revelador:

Cuanto mejor sea la relación, mayor cooperación del contrario logrará cada una de las partes, más información podrán compartir de manera cómoda y mayores serán las posibilidades de llegar a una solución en la que todos ganen.

[Es preciso] tener en cuenta el uso de tácticas que puedan ayudar a los negociadores a conocer a la otra parte. Esto puede ser encontrando la forma de reunirse de manera informal, llegar temprano para conversar o quedarse luego de que terminen las negociaciones formales.

[Hay que] tomar medidas para asegurarse de que ninguna de las partes está forzada a desprestigiarse o a aparecer personalmente comprometida por haberse acomodado a las exigencias de la otra parte. Guardar las apariencias puede ser la clave para las negociaciones que han llegado a un punto muerto [...].

Si bien lo anterior es axiomático, el negociador debe tener la capacidad de determinar hasta dónde puede llegar en los contactos interpersonales y qué información puede o no revelar, a riesgo de que su interlocutor, que por definición no debe ser tonto, obtenga ventajas que hagan más compleja la negociación, o de crear vínculos afectivos que pueden ser nocivos para el logro de los propósitos que persigue.

El autor ha estado en negociaciones en las que, en el contacto personal con sus contrapartidas, ha recibido información que ha podido utilizar para inclinar la balanza a su favor e incluso que le han permitido destrabar obstáculos que ponían en peligro la negociación.

Por supuesto, en las negociaciones más complejas y antagónicas, es lícito que en el curso de dichas relaciones se “desinforme” al adversario, por lo que el negociador debe estar preparado para actuar en consecuencia en beneficio de sus posiciones.

En cualquier caso, el negociador debe dejar claro a la otra parte que está disponible en cualquier momento para las consultas o aclaraciones que se requieran.

El negociador debe respetar los requisitos protocolares debidos según la jerarquía de la otra parte y, en todo momento, mantener una posición de respeto, independientemente de las diferencias que puedan existir.

Un negociador avezado debe saber, sobre todo en las negociaciones competitivas más complejas, cuándo filtrar una información, verdadera o falsa, que pueda incluso desestabilizar al adversario. Debe estar muy atento cuando la filtración se usa contra él, y verificar bien toda información obtenida por vías ajenas a la negociación propiamente dicha, pero que tenga que ver con ella o que la afecte de alguna forma.

Finalmente, todo negociador debe darle a cada negociación el ritmo que requiere. No se debe precipitar y siempre medir hasta qué punto es posible adaptarse al ritmo del negociador contrario sin perjudicar los objetivos propios y, por tanto, nunca estar apurado en llegar a un acuerdo, salvo que le convenga.

Siempre hay que dejar que la negociación madure y no perder la paciencia incluso en momentos tensos o en los que podría pa-

recer que ha fracasado. Nunca perder la ecuanimidad salvo que le convenga.

Hay que administrar el mal humor, la ira y la indignación constructivamente, en función de los intereses del negociador. Puede servir para intimidar a la parte opositora, moviéndola a hacer concesiones y a reducir sus expectativas (Van Kleef y Carsten, 2004, citados por Craver, 2016).

Al acercarnos al final de este capítulo nos parece interesante retomar los criterios de Iklé sobre la psicología del negociador y las que considera las tres cualidades indispensables para ser un buen negociador:

Tiene que ser realista. En lugar de dar la situación por sentada, debe ser realista, reconociendo que tanto las evaluaciones de su adversario como las propias están siendo constantemente objeto de replanteo, que los puntos en discusión no son obra de la naturaleza sino de sí mismo y de su adversario, y que hay maneras de negociar en situaciones de debilidad tanto como en situaciones de fuerza.

Este realismo implica también conocer el punto límite hasta el cual es posible arrastrar al adversario. Lo que implica que un buen negociador ha de ser flexible. Esto no significa abandonar una posición firme, sino valerse a la vez de la firmeza y la flexibilidad.

Debe ser flexible en sus tácticas, discriminando entre las oportunidades en que sea beneficioso observar las reglas de la negociación y aquellas en que no lo es.

Debe distinguir las situaciones en las que sería desastroso proferir una amenaza y aquellas en que es imprescindible amenazar o, incluso, lanzar un “bluff”. Debe estar dispuesto a seguir a la opinión pública de su país, así como a alentar la creación de un consenso nuevo, tanto en el seno de su gobierno como en el de su país.

Añadamos que para el negociador son necesarias una cierta insensibilidad y sangre fría, para permitirle soportar sin daño la agresividad y la hostilidad de sus adversarios.

Por último, el negociador debe ser paciente, para soportar durante horas los mismos argumentos y los mismos discursos repetidos sin cesar.

Debe ser paciente cuando trabaje por causas que parezcan perdidas, porque también podrá cambiar paulatinamente las opiniones y los objetivos de su adversario. Debe ser paciente para vivir en el conflicto y la incertidumbre, sabiendo que puede haber triunfado incluso si sus negociaciones han fracasado, o precisamente por eso. Por encima de todo, debe mantener la voluntad de ganar (Iklé, 1964).

También vinculado con la “paciencia”, podemos añadir a estos comentarios de Iklé que un negociador experimentado debe tener, además, una alta tolerancia a la frustración, o sea, la no satisfacción inmediata de sus deseos y la capacidad de esperar a que las condiciones permitan un resultado mejor.

El propio Iklé (1964) traza una serie de reglas que deben seguir los negociadores para ser efectivos y respetados en dicho proceso y en los siguientes.

Por su importancia y su síntesis, las reproducimos a continuación:

- Evite disputas sobre su estatus;
- Aténgase a la agenda acordada;
- Respete los acuerdos parciales;
- Mantenga flexibilidad;
- Reciproque las concesiones;
- Pague los favores;
- Evite las mentiras flagrantes;
- Negocie de buena fe;
- Evite respuestas emocionales u ofensivas; y
- Haga expedito y racional el proceso negociador (Iklé, 1964).

Asimismo, consideramos sumamente reveladora la siguiente síntesis de Druckman (1997) de su modelo de negociación:

1. La determinación del contexto de la negociación, el ambiente internacional en que se produce, los patrones predecibles en el proceso de negociación y las reglas para dar información, pero no darla toda, son aspectos capita-

les en el trabajo previo a la negociación, como también lo son la determinación de que sus percepciones estén libres de ideas preconcebidas y que sepa controlar sus emociones, así como utilizar la terminología necesaria para no hacer brotar respuestas emocionales del adversario. Todo negociador no solo debe tener un pensamiento lógico y estructurado, sino también la perspicacia para detectar situaciones con suma agilidad y rapidez, lo que le permitiría tomar decisiones rápidas y precisas, aunque sean intuitivas. Es también capital la determinación del estilo de negociación que se seguirá.

2. Los negociadores deben definir bajo qué patrones se desarrollará la negociación, contrastándola con otras en su propia esfera de actuación o en otras, en la búsqueda de patrones comunes. De esta forma, los patrones deben darle la secuencia apropiada para alcanzar los mejores resultados. Ello entraña un estudio pormenorizado para entender los razonamientos del adversario y los patrones lógicos que ha seguido en sus argumentaciones y posiciones, a fin de anticipar sus movimientos.
3. La negociación tiene sus reglas, y seguirlas denota a un buen profesional. Por tanto, no debe llevarse por inexactitudes ni históricas ni actuales a la hora de argumentar sus posiciones, ni tampoco decir mentiras flagrantes. Por tanto, la integridad y la ética deben ser valores comunes para todo negociador, que deben estar muy claras antes de emprender un proceso de negociación.
4. Un negociador debe escuchar con “cuatro orejas”. No hacerlo puede descarrilar hasta la negociación mejor preparada con las técnicas más refinadas. El negociador debe escuchar pacientemente hasta que surja el elemento que le interesa conocer, en otras palabras, no basta con “oír”, sino lo que se requiere es “escuchar”. Al inicio de la negociación, el negociador debe tratar de conversar sobre cosas baladíes con el oponente a fin percatarse de cuáles son sus habilidades en materia de conversación.
5. La planificación de la estrategia y las tácticas que va a seguir es fundamental, pero hacerlo constituye una gran paradoja

para el negociador, pues puede haberlas estudiado y preparado minuciosamente, mas con frecuencia las negociaciones siguen una dinámica no racional. Por tanto, un negociador debe utilizar su imaginación para determinar lo que se requiere y está justificado hacer. Un negociador eficaz debe preparar su propio plan, en el que se enumeren los diversos rumbos posibles de la negociación, lo que le permitirá lidiar mejor con lo inesperado.

En este contexto, Druckman propone seis reglas básicas:

- Al trazar una estrategia y un plan determine el balance real de “poder”.
  - No abuse de la “sorpresa”, salvo en las negociaciones altamente competitivas donde no queda otra opción. En la mayor parte de las ocasiones, el adversario reconocerá un patrón racional a las propuestas del negociador, lo que le dará más “poder”.
  - Es imprescindible verificar toda la información, sea externa o interna.
  - Puede ser peligroso sobrevalorar o subvalorar los resultados del proceso negociador.
  - No ataque innecesariamente al adversario, salvo que la propia dinámica de la negociación no le permita evitarlo.
  - No acelere el proceso si no es necesario. Los negociadores de poca experiencia le dan una exagerada importancia a la rapidez de la negociación, lo que es un error.
6. Un negociador experimentado debe planificar las diversas técnicas y tácticas que va a seguir en cada etapa de la negociación —o sea, en la apertura, el desarrollo y el cierre—, que no siempre tienen que ser las mismas.
7. Debe también saber utilizar las señales, que no siempre son el lenguaje extraverbal, sino fórmulas que comprenden todos los negociadores profesionales, el uso del tiempo y otros que se pueden comenzar a utilizar desde el principio mismo de la negociación, que es cuando se establece su tono y ritmo.

8. Todo negociador debe aprender el arte de la persuasión, que tiene múltiples componentes, incluido el respeto al interlocutor, ser lo suficientemente razonable, y tener claros los datos que se requieran para, a través de ellos, poder persuadir al oponente de la justeza de nuestras posiciones.

A la luz de todo lo dicho hasta aquí, sintetizamos en 15 rasgos lo que, en nuestra opinión, hace a un buen negociador:

- Está bien preparado en el asunto objeto de negociación y en lo que caracteriza a un proceso negociador.
- Muestra paciencia y sabe escuchar.
- Es capaz de controlar sus emociones salvo que no hacerlo forme parte de su interés y sus tácticas.
- Rechaza soluciones débiles y que no se conformen con el cumplimiento de sus objetivos de negociación.
- Es capaz de mirar y evaluar la negociación en su conjunto, así como etapa por etapa.
- Utiliza el respeto y un lenguaje adecuado.
- Tiene buen manejo de las técnicas y tácticas de negociación y es capaz de aplicarlas de forma imaginativa, pero ética.
- Es capaz no solo de comunicarse en el idioma de la negociación, sino también de poder redactar y elaborar fórmulas complejas.
- Posee gran capacidad analítica.
- Conoce las posiciones e intereses de su país.
- Conoce las posiciones e intereses del adversario.
- Tiene capacidad para interpretar el panorama internacional y la forma en que este puede afectar a la negociación.
- Conoce las posiciones y los intereses de otros países sobre el asunto que se está negociando.
- Está al tanto de las negociaciones anteriores sobre el mismo tema y conoce sus resultados.
- Conoce a su adversario y sus características.



Finalmente, una regla fundamental: un negociador nunca debe subestimar a un oponente.

Para terminar el capítulo, nos parece interesante la traducción de un fragmento contenido en una obra de François de Callieres,<sup>3</sup> de 1716:

El diplomático debe ser rápido, recursivo, buen oyente, cortés y agradable. No debe crearse la reputación de ser un talento, ni tampoco debe discutir en exceso, de forma que divulgue información secreta para ganar una discusión. Un buen negociador debe, sobre todo, dominarse suficientemente para resistir la tentación de hablar antes de haber pensado a fondo lo que se propone ceder. No debe caer en el error de suponer que un poco de misterio, dentro del cual se crean secretos de la nada y se elevan las trivialidades al nivel de asuntos de Estado, es algo más que el síntoma de una cabeza chica [...] deberá ser capaz de aparentar dignidad aun sin poseerla, pero al mismo tiempo tendrá que evitar cualquier exhibición de mal gusto. El ser valiente es una cualidad esencial, puesto que el tímido no podrá esperar culminar con éxito una negociación confidencial.

El negociador deberá tener la paciencia del relojero y carecer de prejuicios personales. No debe tener inclinación por la bebida, el juego [...] ni ser irritable, ni dejarse llevar por otras veleidades y fantasías. El negociador deberá también estudiar historia, conocer las instituciones extranjeras y las costumbres, y ser capaz de decir, para cualquier país extranjero, en manos de quién realmente reside la soberanía. Deberá tener también algún conocimiento de literatura, ciencias, matemáticas y derecho.

El buen negociador es el que posee una mente observadora, un espíritu de concentración que no se distrae por placeres o diversiones frívolas, un juicio social que aquilata las cosas tal como son, y que se dirige a su objetivo por el camino más corto y más natural.

A más de tres siglos de diferencia, con nuevas costumbres e instituciones, con formas de pensar y hacer diferentes, parecería que, de todos modos, estas reflexiones contienen elementos de una validez permanente.

3 François de Callieres, escritor y diplomático francés, secretario del gabinete de Luis XV. Fragmento tomado de *De la Manière de Négociier avec les Souverains*, Literary Licensing, París, 2014.

## IX. TIPOS DE NEGOCIADORES

*Si no conoces a tu enemigo ni tampoco a ti mismo, es muy probable que en cada batalla estés en peligro. Si te conoces a ti mismo, pero no a tu enemigo, por cada victoria también sufrirás una derrota. ¡Pero si te conoces a ti mismo y conoces a tu enemigo, no deberás temer por el resultado de cien batallas!*

Sun Tzu

**A**ntes de entrar en materia, es preciso hacer una aclaración: ninguno de los “tipos” de negociadores a que se hará referencia se manifiesta en estado puro.

Al igual que sucede con los estilos y tipos de negociaciones, por lo general los tipos de negociadores se confunden y solapan. A veces, en medio de la confusión, sobresale algún tipo dominante, pero en muchas otras ocasiones habrá tantos como negociaciones haya.

Incluimos estas clasificaciones en beneficio del lector, que tiene el derecho de contar con una información integral.

Sin embargo, antes de entrar en otras consideraciones, incluidas las diversas clasificaciones hoy en boga, habría que examinar una tipología que se puede dar en cualquier estilo, y cuyos exponentes pueden incidir sobre una negociación en buen o mal sentido.

Autores como Karrass (1974) y Rokeach (1960) los identifican como de *mente abierta* y de *mente cerrada*. Los primeros, tienden a ser menos rígidos, más tolerantes y más receptivos a la información, aunque cuestionen sus principales creencias. Tienden a tener imágenes más flexibles, lo que les permite adaptarse a información nueva y a condiciones cambiantes. Por supuesto, no nos referimos a los casos extremos de mente abierta, a quienes les cuesta trabajo tomar decisiones, pues aceptan prácticamente todos los puntos de vista.

Los de mente cerrada son, por lo general, rígidos e intolerantes y, por tanto, más resistentes a informaciones que ponen en duda

sus posiciones. Tienden a empezar a filtrar la información de tal forma que no se afecte su percepción de la realidad, lo que puede ser nefasto cuando tienen que negociar con personas que piensan de manera diferente (Rokeach, 1960).

Claro, al igual que en casi todas las clasificaciones en materia de negociación, las personas no son totalmente de “mente cerrada” o de “mente abierta”, sino una combinación de ambas. Por tanto, en el caso de los negociadores sucede lo mismo.

Es aconsejable que, para ser un negociador efectivo, aunque sin llegar a extremos, se trate de privilegiar una “mente abierta” a una “mente cerrada”. Será la única forma en que un negociador puede ejercer la creatividad como rasgo imprescindible y concebir alternativas y opciones que le permitan resultados aceptables en una negociación.

## Tipos fundamentales de negociadores

Se identifican dos tipos fundamentales de negociadores. De una parte, está el denominado “negociador enfocado en los resultados”, también conocido como “negociador de hechos”, cuyo único interés es lograr sus objetivos sean cuales sean las consecuencias. Se caracteriza por un exceso de confianza que con frecuencia lo lleva a errores. Considera al interlocutor como un enemigo al que es preciso vencer a toda costa, utilizando cualquier medio. También se caracteriza por emplear desmedidamente la presión sin preocuparse por las relaciones interpersonales.

A este tipo de negociador se le identifica con el estilo confrontativo de negociación, y su estrategia es, por lo general, la de ganar-perder.

La única meta de este tipo de negociador es la victoria y para alcanzarla hacen solo pequeñas concesiones que reducen aún más en cuanto tienen oportunidad. Es frecuente, incluso, que recurran a las amenazas. Suelen ser inflexibles e impacientes, se muestran fríos y ocultan sus emociones, y frente a la presión su reacción es resistir y atacar.

El negociador de hechos puede ser efectivo en procesos de negociación muy específicos y de corta duración, pero no es el apropiado para aquellos en los que se quiere establecer una re-

lación a más largo plazo con el equipo negociador adversario o con el país que representa, cuando se desea que exista un resultado tangible en una negociación. Es muy frecuente que, ante la presencia de un negociador de este tipo, la negociación se rompa antes de concluir.

En las antípodas se encuentra el que se conoce como “negociador enfocado en las personas”, al que también se le denomina “negociador de relaciones”. Si bien la existencia pura de este tipo de negociador es rara en las negociaciones políticas del mundo de hoy, cuando las contradicciones dominan la escena negociadora, sigue siendo útil en el mundo empresarial y los negocios, que en muchas ocasiones poseen una dinámica diferente.

Se vincula estrechamente con la estrategia de negociación ganar-ganar, o cooperativa. Su interés primordial consiste en mantener una relación cordial con la otra parte. Por lo general cede antes de enfrentarse con firmeza a una opinión diferente y utiliza todos los medios a su alcance para establecer la cooperación, no emplea maniobras de negociación, ni la necesaria presión cuando se requiere.

Es útil cuando se desea mantener o mejorar una relación a largo plazo, por lo que se persigue no incomodar a la otra parte y satisfacer sus aspiraciones.

Una variante de este tipo de negociador es aquel por el que aboga la Escuela de Negocios de Harvard, que procura la identificación de aquellos aspectos que permitirán la cooperación y no la confrontación para centrar en ellos la negociación y cuya principal atención no son las posiciones, sino los intereses.

Este tipo de negociador no es efectivo en las negociaciones de elevada complejidad política. Se le considera flojo en exceso y solo llega a los resultados esperados si los procesos en que participa son puramente cooperativos.

Con frecuencia, se considera que uno de los rasgos de un negociador de este tipo es la ingenuidad, que sin duda puede ser aprovechada por el negociador contrario.

El autor de esta obra, que conoce a algunos negociadores de este tipo, y ha negociado con ellos, no comparte esa opinión. Un negociador enfocado en las personas puede ser muy agudo, pero al haber abrazado determinado estilo de negociación, por prefe-

rencia o por instrucciones, se ve obligado a seguir por el camino trazado.

Es común que prefiera ser generoso, cediendo antes que propiciar un enfrentamiento, como vía para cumplir sus objetivos cooperativos.

Lo cierto es que en la vida real por lo general no existen negociadores puros de ninguno de los dos tipos principales. Lo usual es que ambos se combinen, actuando al mismo tiempo como cooperativos y confrontativos, en función del estilo que asuman los negociadores adversarios y su percepción sobre la mejor forma de alcanzar los objetivos perseguidos. Lo que los diferencia es el énfasis en una de las dos vertientes, o sea, ser más confrontativo que cooperativo, o viceversa.

Es recomendable que el negociador no se encasille en ninguno de estos dos tipos de negociación, y que esté preparado para ambos, e incluso para cambiar de uno a otro si las circunstancias así lo exigen. En todo caso, debe prepararse para una negociación situacional o mixta.

Craver (2002) aconseja que se adapte el estilo de negociación a las circunstancias y que a veces se requiere un híbrido entre la estrategia ganar-ganar y ganar-perder. Añade que depender tozudamente de un solo estilo de negociación es, tarde o temprano, una receta para el desastre.

Por supuesto, si la parte contraria trata de emplear un estilo duro, caracterizado por la confrontación y la presión, al negociador no le quedará más opción que llamar primero a la cordura y a la búsqueda de resultados aceptables, pero, de no dar resultado, debe llevar adelante el mismo tipo de estrategia, aunque ello conduzca a la ruptura del proceso negociador.

Por el contrario, si percibe en su interlocutor una voluntad de llegar fácilmente a un arreglo, sin grandes desafíos, puede inclinarse por una mayor cooperación, tratando de identificar y negociar sobre aquellos elementos que pueden conducir a un acuerdo, e incluso tratar de lograr resultados no previstos a la luz del rumbo muy cooperativo que está tomando la negociación, pero sin dejar de darle en ningún momento prioridad a sus propios intereses.

Estos dos tipos de negociadores se vinculan también estrechamente con los dos principales estilos de negociación: la negociación de efectos inmediatos, también conocida como negociación puntual, y la negociación con objetivos a largo plazo.

### Otra tipología de negociadores

Dentro de estos dos grandes grupos, se identifican otros tipos de negociadores, que por lo general son variantes de ellos.

Numerosos autores (Jung,<sup>1</sup> 1998; Marcondes, 1993; Gomes, 1983, y Costacurta, 1999, entre otros) han definido varios tipos de negociadores. Sin embargo, para los objetivos que perseguimos y para evitar complejidades y disquisiciones innecesarias, solo referiremos los tipos de negociadores más típicos y reconocidos.

*El negociador intuitivo* es capaz de reconocer los elementos claves de una negociación, desechando los irrelevantes. Puede percatarse de las implicaciones de las propuestas y predecir el progreso de la negociación. Es capaz de hallar soluciones imaginativas y ver los problemas en su integralidad. Sin embargo, actúa de modo sumamente informal y no es disciplinado, por lo que no se le considera confiable en una negociación.

Para lidiar con este tipo de negociador, conviene tratar de imponer la lógica a las discusiones, llamándolo al orden cuantas veces sea necesario y obligándolo a concentrarse en los elementos fundamentales en discusión.

*El negociador lógico*, también conocido como *negociador racional*, se basa en modelos de forma estructurada, con reglas claras y sencillas. Es capaz de discutir de manera lógica y sin emociones y de adaptar sus posiciones a los cambios que se puedan producir en las circunstancias de la negociación. Sin embargo, en ocasiones, para él es más importante el proceso de negociación propiamente dicho que los contenidos, e incluso el resultado. Al propio tiempo, es inseguro ante los elementos intangibles de una negociación, pues le cuesta trabajo encasillarla en un modelo predeterminado. Es inflexible, aunque es el negociador ideal para establecer las reglas del juego al inicio de una negociación.

1 Carl Gustav Jung, psiquiatra suizo, fundador de la psicología analítica.

Para enfrentar a un negociador lógico, basta con abordar elementos novedosos que no han sido explorados por él y que no pertenecen a un modelo predeterminado. De este modo le haremos perder confianza, previsiblemente se desestabilizará, y se abrirá más a la otra parte.

*El negociador sociable* es una variante del “negociador enfocado en las personas”. Se centra en la realización de acciones conjuntas y siempre busca lo mejor para ambas partes. Sin embargo, posee una gran debilidad, pues no es capaz de absorber las negociaciones con plazos fijos ni las medidas competitivas que pueda emprender la otra parte.

Para lidiar con este tipo de negociador basta con establecer límites de tiempo a la negociación y objetivos a corto plazo, lo que sin dudas lo desestabilizará.

*El negociador metódico* se enfoca siempre, inflexiblemente, en las directivas aprobadas para la negociación, sin tener una clara visión de lo que ocurre a su alrededor. Es un ejecutor típico, con un pobre nivel de iniciativa y poca capacidad para emitir opiniones que se aparten de lo establecido. Su apego exclusivo a las reglas es una muestra de inseguridad y de miedo a sugerir cualquier cambio por temor al fracaso.

Se le neutraliza mediante el ofrecimiento frecuente de propuestas innovadoras y no previstas, con lo que en algún momento deberá apartarse de su apego inflexible a las reglas ante el temor de hacer fracasar la negociación.

*El negociador decidido* se basa sobre todo en que la negociación concluya en el tiempo previsto. Favorece las negociaciones rápidas y, aunque puede invertir mucho tiempo en el período de preparación de la negociación, se apura en cuanto esta comienza, con lo que pierde oportunidades de mejorar su posición. Tiene la tendencia a omitir informaciones, practicar el *paltering* y abreviar argumentos a fin de que el proceso negociador no se prolongue.

Dado que se trata de una persona bien preparada, la mejor forma de contrarrestarlo y desestabilizarlo es reabriendo los procesos ya concluidos y presentando nuevas propuestas, para que se percate que son mejores incluso para sus objetivos.

*El negociador intransigente* (ver, más adelante, el negociador intransigente dentro del perfil de negociadores exigentes) es una

variante del “negociador enfocado en los resultados” y algunos autores, como Cohen (2015), lo denominan “el negociador desagradable”. Su estilo está basado en la competencia a toda costa y solo busca ganar sin importarle la calidad de la negociación. Con frecuencia no respeta las reglas ni la ética, pues lo único que le importa es que la otra parte no obtenga ningún resultado favorable.

Con este tipo de negociador es prácticamente imposible una negociación sencilla, y lo mejor para un resultado aceptable no es contabilizar ganancias, sino minimizar las pérdidas. Es típico de la estrategia perder-perder.

Ante este negociador vale ser precisos y tener criterios sólidos y bien argumentados que no pueda utilizar contra nosotros, y realizar propuestas muy precisas dando poco margen para la discusión. Ahora bien, lo mejor es estudiarlo a conciencia y hallar algún aspecto donde él necesite una postura conciliadora, con lo que se podría crear un punto de ruptura.

*El negociador desconfiado* es, por lo general, inseguro y teme que las posiciones del oponente tengan como efecto disminuirlo y que los resultados lo hagan quedar mal ante sus superiores. Por tanto, está siempre comprobando los argumentos y acuerdos.

Para contrarrestarlo es preciso esforzarse en conquistar su confianza, lo que se puede hacer mediante el elogio constante a sus habilidades y a través de la búsqueda de soluciones que aparenten favorecerlo, aunque sea en puntos menores.

Ahora bien, hay dos tipos de negociadores con los que es preferible evitar una negociación. Uno es *el negociador que alterna entre la conciliación y la provocación*. En una negociación, es habitual que los comportamientos más conflictivos y confrontativos se presenten al inicio del proceso, cuando las contrapartes todavía se encuentran en una etapa de presentación, y contra la exposición de posiciones. Al avanzar el proceso, la tendencia es que se vaya imponiendo el valor cooperativo, salvo en aquellas negociaciones que, por su naturaleza y por los temas que se tratan, tengan que ser confrontativas de principio a fin.

En una negociación con un ritmo normal, hay que evitar seguir negociando con alguien que comienza siendo conciliador y cooperativo y que, paulatinamente, se convierte en confrontativo, pero que cuando lo amenazas con romper la negociación se



torna nuevamente cooperativo y, poco más adelante, de nuevo confrontativo.

Este comportamiento muestra que ese tipo de negociador nunca estará satisfecho, ni con la negociación ni con sus resultados. En estos casos, lo que persigue es el control de la negociación y del negociador opositor, por lo que la energía que se gasta continuando la negociación será mayor que cualquier ventaja potencial lograda.

El otro tipo de negociador que debe evitarse es *el maniqueo*. Como regla, la negociación se concibe para solucionar diferencias y disputas, y no para determinar responsabilidades ni culpas. Por tanto, es muy problemático el negociador para quien todo es en blanco o negro, todo se divide en “el bien” y “el mal”. Dado que en una negociación se concibe la realización de concesiones mutuas, una persona con esas características no es apta para negociar. Lo que desea es que los “culpables” de algo asuman la responsabilidad y paguen por su culpa, por lo que es probable que nuestro negociador caiga en esa categoría al no coincidir con él o ella en sus posiciones. Con este tipo de personas no se deben esperar concesiones de peso en una negociación.

### Otras variantes basadas en los perfiles del negociador

Otros modelos, sobre todo el conductual de Zartman (1978), basado en perfiles, reconocen otras categorías vinculadas con la intencionalidad que se esconde detrás de una conducta y en el nivel de pensamiento del individuo en el momento en que se produce la negociación. Divide a los negociadores en los perfiles que siguen a continuación.

#### ***El perfil exigente***

Su estilo de pensamiento es episódico, intermediario y basado en fantasías. Su forma de relacionarse es egocéntrica y tiene una visión limitada de los demás. Su necesidad es la supervivencia y no ser castigado o atrapado.

Sus emociones prevalentes son ira, terror, confusión, parálisis, desinterés y vacío. Su comportamiento es compulsivo, impulsivo,

agresivo, retraído, evita a los demás, dilata una negociación, oculta, presiona, controla y es exigente.

Su estilo de negociación es luchar o huir, todo o nada, o repliegue y evasión. Su estrategia básica de relación con los demás consiste en vencerlos por amedrentamiento o huir para protegerse.

Se reconocen cinco clases de negociadores exigentes:

1. *Los bravucones*: atacan verbalmente, emplean amenazas, exigen y presionan para intimidar a los demás.
2. *Los elusivos*: tienden a dilatar innecesaria y prolongadamente los procesos de negociación y cualquier tipo de acción por temor a perder.
3. *Los replegados*: contienen sus emociones, se confunden, enmudecen, se paralizan o bloquean mentalmente por temor.
4. *Los demandantes*: tienden a impactar e intimidar a la contraparte planteando exigencias extremas.
5. *Los intransigentes*: viven en el espacio del todo o nada, o del tómelo o déjelo.

Para contrarrestar a un negociador exigente, en cualquiera de sus variantes, se debe:

- Obtener su interés llamando en voz alta su atención por su comportamiento e insistirle en que haga algo más constructivo para la solución del conflicto.
- Habría que llevar al exigente a sentirse más seguro de sí mismo, con lo que deben bajar la guardia y dejarán de asumir posiciones defensivas.
- Otra posibilidad es insistir en los principios y la justicia para fundamentar cualquier acuerdo razonable, especialmente si el negociador tiene ante sí a negociadores bravucones, intransigentes o demandantes, quienes tienden a proponer soluciones ilógicas que solo les beneficiarán a ellos.
- Se le podrá preguntar cómo llegó a sus posiciones, de manera que el exigente caiga en cuenta por sí mismo de sus

demandas exageradas. De este modo, todo lo que no sea razonablemente justificable perderá fuerza.

- El empleo del silencio puede ser también una estrategia eficaz para manejar la agresividad o irracionalidad de un negociador, del mismo modo que se puede solicitar de manera drástica la suspensión temporal de la negociación.

Lo que nunca se debe hacer es asumir posiciones defensivas.

### ***El perfil tanteador***

Su estilo de pensamiento es concreto, lógico y literal, pero su forma de relacionarse es utilitarista y desconfiada. Son cautelosos y con frecuencia se sienten engañados.

Su “poder” está fundado en demostrar inteligencia y habilidad descriptiva, realizar comparaciones y culpar a los demás por cualquier obstáculo a la negociación, utilizando para ello un comportamiento competitivo y manipulador. Sin embargo, su inteligencia le permite formular estrategias y convencer con la lógica.

Piensa coherentemente y controla con facilidad las emociones, al tiempo que el pensamiento literal le sirve para comprender frases directas, pero por lo general no será capaz de entender principios y valores subyacentes abstractos.

### ***El perfil dependiente***

Su estilo de pensamiento es acrítico, idealista, abstracto e ilógico, tiende a tener una perspectiva del mundo en tercera persona y a establecer dependencia interpersonal. Necesita aprobación, pertenencia, estatus y satisfacer sus expectativas.

Su estilo básico de negociación es que niega, se adapta, se somete, concilia, pide perdón y trata de que todos queden contentos.

El “poder” de este perfil radica en su capacidad para complacer a las personas revestidas de autoridad reconocida, a quienes jamás cuestionarán.

Para manejarlos, el negociador no se puede dejar manipular en ninguna situación.

## ***El perfil del rebelde***

Su estilo de pensamiento es en blanco y negro, y su forma de relacionarse es superficial, independiente y evita comprometerse a la par que necesita demostrar autonomía.

Se excita o impacienta con mucha facilidad, desafía a la autoridad, muestra superioridad y es pragmático, a veces abrupto y, por lo general, “va al grano”.

Su estilo de negociación es rudo, marca las diferencias de posición, tiene argumentos para todo, evita los conflictos y muestra superioridad y soberbia.

Los negociadores disponen de varias estrategias para manejar a los rebeldes. Sobre todo, no se le debe tomar demasiado en serio, darles una buena dosis de humor, ayudarles a salir del blanco y negro para identificar los puntos en común, no exasperar su paciencia y jugar con la variable “tiempo”.

## ***El perfil del generador***

Su estilo de pensamiento es circular, de perspectiva múltiple y ve a través del comportamiento de los demás. Es responsable, autónomo y confiable. Su necesidad básica es que la negociación sea justa, para lo que demuestra integridad, capacidad de resolver de manera creativa los problemas y mantiene adecuadamente las relaciones.

Es flexible, escucha, atiende, tiene en cuenta a los demás, ve a través de las paradojas, se centra en valores y necesidades, no en posiciones. Su estilo de negociación es típico de la estrategia ganar-ganar.

Por supuesto, también con el empleo de la división conductual reiteramos la alerta de que no es previsible que haya un tipo de negociador químicamente puro, por lo que es probable que el negociador se tenga que enfrentar a una combinación de varios perfiles.

El quid de la cuestión radica en poder determinar a tiempo cuál de ellos es el dominante.

## Otros tipos de negociadores según el nivel de relaciones con la contraparte

Lo cierto es que, según la teoría que se utilice, existen numerosos tipos de negociadores.

Es común que se establezca una división conforme al nivel de relaciones que la contraparte tenga con nosotros. Los denominan aliados, oponentes, simpatizantes, indecisos y adversarios.

Aunque no compartimos esta división, pues es excelsamente compartimentada y poco realista en sus apreciaciones ante el tipo de negociadores que uno encuentra sobre el terreno, nos parece útil que el lector la conozca para que, en definitiva, pueda sacar sus propias conclusiones.

*Aliados:* Son las personas que comparten nuestra visión y los medios que nos proponemos para alcanzarla. Con ellas tenemos un elevado nivel de confianza, que nos lleva a considerarlos totalmente honestos.

A los “aliados” hay que tratarlos como amigos, y compartir con ellos nuestros planes y expectativas con el fin de que nos ayuden no solo a mejorar nuestros enfoques, sino también conversando con nuestros adversarios para lograr una respuesta más favorable que la que podríamos lograr nosotros.

Si bien es cierto que en una negociación internacional se pueden tener aliados, el nivel de confianza que se propone no es aconsejable. En toda negociación política se requiere un determinado nivel de compartimentación de la información y de las estrategias, incluso con “aliados”. Una indiscreción puede ser fatal para el logro de los objetivos perseguidos.

*Oponentes:* Este modelo separa “opponentes” de “adversarios”, que a nuestro juicio deberían estar en la misma categoría. Como el lector habrá visto, aquí utilizamos indistintamente las dos palabras para referirnos a las contrapartes.

Los “opponentes” son aquellos con los que mantenemos una relación de elevada confianza, pero cuya visión, objetivos y métodos son diferentes a los nuestros, y su tarea es extraer lo mejor de nosotros.

Con ellos podemos compartir información y su oposición nos puede proporcionar un cuadro de la viabilidad de nuestros planes.

Actuar de la forma planteada es peligroso y puede poner en jaque toda nuestra estrategia. Asimismo, no descartamos la posibilidad de que, en determinadas circunstancias, aquellos que consideramos “oponentes” se conviertan en “adversarios”.

*Simpatizantes:* Se trata de aquellos con quienes tenemos un elevado nivel de acuerdo en cuanto a posiciones y enfoque, pero en los que no tenemos plena confianza. Se aconseja que, independientemente de lo anterior, compartamos con ellos nuestros objetivos y las estrategias que pensamos utilizar para alcanzarlos, busquemos las formas de trabajar de manera conjunta y pedirles que nos mantengan informados de lo que está ocurriendo y de lo que planean nuestros adversarios.

Una vez más, es una estrategia extremadamente peligrosa. Existen casos en que una parte se presenta como “simpatizante”, pero también tiene rasgos de “adversario”. Con esta actitud oportunista juega un doble papel que no la compromete y, al mismo tiempo, le permite alcanzar otros objetivos propios si así lo considera.

*Indecisos:* Se trata de las personas en las que prevalece la duda y el temor, y la preocupación extrema. Estamos de acuerdo en que es difícil confiar en un indeciso, pues “un acuerdo se evapora con una leve brisa”.

*Adversarios:* Se califica que aquellos a quienes consideramos adversarios son en realidad personas en quienes no confiamos por un motivo u otro, lo que lleva a reaccionar de una forma escéptica, pero esperando que no siempre asuman las mismas actitudes.

Se debe hacer un último esfuerzo para convencerlos y exponer nuestra mayor comprensión dejando claro que podemos aceptar el hecho de que existan visiones alternativas sobre los problemas.

Para aquellos que hemos tenido que enfrentar negociaciones sumamente competitivas con enemigos reales y declarados, nos resulta difícil comprender esta forma de abordar el asunto.

## X. ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

*[...] cuando seas capaz de atacar, has de aparentar incapacidad; cuando las tropas se mueven, aparenta inactividad. Si estás cerca del enemigo, has de hacerle creer que estás lejos; si estás lejos, debes aparentar que estás cerca. Debes poner cebos para atraer al enemigo y golpearlo cuando está desordenado; [...] evitarlo cuando es más fuerte. Si tu oponente tiene un temperamento colérico, intenta irritarle. Si es arrogante, trata de fomentar su egoísmo.*

Sun Tzu

**D**ebe quedar claro que en toda negociación las tácticas son empleadas con frecuencia sin que los negociadores se den cuenta de que las están utilizando. Por ello es necesario conocerlas para poder aplicarlas en momentos apropiados de la negociación y así obtener beneficios importantes, pero también para no ser sorprendidos por nuestros oponentes.

Antes de entrar en el proceso negociador, se deberá definir con claridad cuál será la estrategia que se va a utilizar, lo cual se debe hacer en el contexto de la adecuada planificación estratégica de la negociación.

Maddux (1988) lo deja bien claro cuando define que: “Una estrategia es el plan general de acción empleado al negociar. Las tácticas son el método utilizado, paso a paso, para llevar a cabo la estrategia”.

Para mayor efectividad, en el proceso de definir la estrategia negociadora, se debe determinar la necesidad propia y la del adversario para entablar una negociación, y conocer las carencias, insatisfacciones, insuficiencias y objetivos que motivan a ambos a negociar. Es posiblemente el elemento más importante para la definición de una estrategia, que el contrario con frecuencia trata de mantener oculto.

En este contexto, Ponti (2005) considera útil emplear la que denomina metodología del “semáforo”.

Esta técnica se basa en las tres luces de un semáforo para establecer una matriz que compara las posiciones de las partes en conflicto.

El procedimiento es sencillo: se colocan en una matriz los diferentes puntos de vista que tienen las partes sobre todos los temas negociables, y se colorean con verde los puntos de coincidencia, con amarillo los puntos de cercanía y con rojo los puntos donde hay total desacuerdo.

La aplicación de esta metodología nos ayuda a conocer los objetivos e intereses del contrario y compararlos con los nuestros. Con ello conoceremos también la cercanía de las posiciones propias con las del adversario, lo que ayudará a definir con más facilidad la estrategia que se empleará.

Esta metodología es efectiva y ayuda a establecer las mejores tácticas de negociación.

Es esencial, asimismo, conocer los objetivos propios y los de la contraparte, para poder establecer una estrategia apropiada.

Por supuesto, para llevar adelante la estrategia que se defina se requerirán tácticas específicas, pero no debemos olvidar que no existen tácticas correctas para una estrategia equivocada, por lo que el orden de definición de ambas reviste una importancia capital.

Siempre la estrategia, que en esencia es el objetivo que se persigue, la piensan quienes dirigen a los negociadores, o sea, los gobiernos del caso, a diferencia de las tácticas, que en lo fundamental las hacen los propios negociadores a la luz de su experiencia, de quiénes sean los interlocutores y del tipo de negociación que se desarrolle (Ovejero, 2004).

Por supuesto, se desarrollarán tácticas diferentes para cada una de las estrategias por la que se opte, lo que nos recuerda Codina (1993).

Lo que nunca puede suceder es que el negociador abandone las tácticas en que se siente más cómodo para asumir las del adversario, ni que se equivoque de táctica para adoptar aquellas que convienen a la estrategia negociadora del contrario (Wanderley, 1998).

Pero es preciso tomar en cuenta que no existen tácticas infalibles, por lo que solo nos proponemos en esta obra tratar de dotar a los negociadores de las herramientas que le permitan un mejor desempeño.

Craver (2016) aconseja que los negociadores opten por las tácticas que se ajusten mejor a su personalidad, pues no es lógico



que una persona calmada asuma una táctica agresiva, y viceversa; definan cuál es la personalidad de los negociadores con los que estarán interactuando y, por ende, la posible táctica que emplearán; y cuáles son las circunstancias de la negociación, pues cuando un negociador tiene una relación de “poder” que le favorece, puede darse el lujo de emplear una táctica más agresiva.

## Principales estrategias de negociación y las tácticas apropiadas para cada una

En el mundo de hoy se identifican dos tipos esenciales de estrategia: las denominadas ganar-ganar y ganar-perder.

### *La negociación ganar-ganar*

Para este tipo de negociación se debe, preferentemente, hablar de lo general y no de lo particular, hacer preguntas, sugerir alternativas, pedir consejo, generar ideas, desarrollar un propósito común, preguntarse “qué pasaría si...”, adaptar y reutilizar soluciones, apelar al ego (Karrass, 1974).

Por ejemplo, Beltri (2000) aconseja que se apele al conocimiento de la otra parte e inducirlo a una posición. Se le podría decir: “lo que usted necesita es [...] y podríamos llegar a un acuerdo a cambio de [...]”. Esta puede ser también una forma de descubrir las necesidades del adversario.

El propio Beltri también propone que en una negociación cooperativa en la que, por su naturaleza, no se alienta la confrontación, se utilice la fórmula “perdone, pero...”, lo que considera una forma de negarse con firmeza a una propuesta y de defender una postura antagónica, pero sin deteriorar excesivamente la relación.

La literatura especializada define que las claves de una estrategia cooperativa como esta consisten, en lo esencial, en crear metas y objetivos comunes; valorar la opinión de la parte contraria (Ilich, 1997); compartir la motivación y el compromiso de trabajar juntos; crear confianza y compartir información (Economy, 1998); dar información conforme la vaya dando la otra parte; identificar las posibles alternativas para cada uno de los asuntos que se trata-

rán; buscar la creación de paquetes de negociación que satisfagan a ambas partes y buscar otros acuerdos posteriores al acuerdo del proceso negociador en sí mismo (Albrecht, K. y Albrecht, S., 1993).

Sin embargo, nunca se debe perder de vista la necesaria compartimentación de la información, pues si uno de los objetivos de un negociador y su equipo es buscar información sobre las estrategias y tácticas del adversario, es lógico pensar que este actúa de la misma manera.

La mejor definición de una estrategia ganar-ganar la presenta Steve Roberts en su artículo: "What is Win-Win Negotiation?". Dice Roberts:

El verdadero significado de un acuerdo negociado ganar-ganar es cuando no es posible mejorar el acuerdo alcanzado con ningún tipo de discusión ulterior. Su resultado no puede ser mejorado en su beneficio y, de igual modo, tampoco puede ser mejorado para beneficio de la contraparte. Por definición, hay poco o ningún valor sobre la mesa y todas las opciones creativas ya han sido exploradas y utilizadas.<sup>1</sup>

Como se ve, para esta estrategia las tácticas no serán muy complejas, pues se debe desarrollar por negociadores que cooperan entre sí.

Estas tácticas no constituyen nuestro interés fundamental, porque al reflejar estrategias colaborativas parecen ser más "métodos" de negociar que "tácticas". De otra parte, estas "tácticas", aunque empleadas, no son las fundamentales en la negociación política internacional de hoy día.

En las condiciones actuales de las relaciones internacionales, priman bien las estrategias competitivas, o de ganar-perder, o aquellas mixtas que, aunque contienen elementos de ganar-ganar, también los tienen, y con frecuencia en mayor cuantía, de ganar-perder (Mnookin, 2010).

De ahí que las tácticas que se van a emplear se transformen en tácticas competitivas, más o menos puras, pero siempre considerando a los negociadores como adversarios y no como colaboradores (Porter, 1982).

1 <https://www.negotiations.com/win-win-settlements/>.

## *La negociación ganar-perder*

Es de suma importancia para un negociador conocer las tácticas fundamentales para una estrategia de negociación competitiva exitosa o para una negociación mixta, sobre todo las que están debidamente probadas, y las contratácticas que le permiten enfrentar las del adversario.

Recordemos que en esta estrategia lo único que se busca es el beneficio y no la relación entre los negociadores o entre los países que negocian.

Según Camp (2002), se produce cuando los objetivos de ambas partes son eminentemente antagónicos y la discusión está centrada en la distribución del “pastel”, sin que haya posibilidad de ampliarlo.

A diferencia de la denominada Escuela de Harvard, con Fisher y Ury a la cabeza, consideramos que este tipo de negociación es más frecuente de lo que ellos asumen.

Las tesis de Harvard se centran en que la mayoría de las negociaciones son cooperativas, lo que no parece ser muy exacto en el mundo de hoy, sobre todo en el ámbito internacional, cuando se acentúan las diferencias entre países y grupos de estos.

Por tanto, y dada la frecuencia que, en nuestra opinión, asume la estrategia de negociación competitiva, o alguna de sus variantes, recomendamos al negociador que se prepare particularmente no solo para hacer frente a este tipo de negociación, sino para emplearlo cuando sus intereses y objetivos así lo aconsejen. No queda más opción que hacerlo cuando es necesario llegar a una conclusión rápida, tanto por factores de tiempo como por otras realidades.

Esto es válido con frecuencia en las negociaciones multilaterales, cuando existen límites de tiempo para llegar a acuerdo sobre una resolución, por ejemplo, o cuando un conflicto debe ser resuelto con inmediatez en aras de la paz y la seguridad o la protección de vidas humanas.

También es posible emplearlo en cuestiones vitales para el país del negociador o contra interlocutores que, en el ejercicio del “poder” en cualquiera de sus acepciones, puedan tratar de aprovecharse de comportamientos de cooperación por parte nuestra.

Ello nos enseña que nunca el negociador debe asumir tácticas cooperativas frente a un adversario confrontativo, pues corre el riesgo de mostrar debilidad, perder “poder” y quedar por debajo de los objetivos que persigue con la negociación.

Para facilitar el éxito en esta estrategia de negociación es preciso que el negociador tenga autoridad y prestigio, que es uno de los rasgos que debe perseguir.

Dado que en las circunstancias internacionales actuales debemos convivir con la negociación competitiva, conviene saber que la aplican generalmente los negociadores que se consideran firmes en la lucha por sus propósitos, que intentan ganar a toda costa, para lo que presionan e incluso pueden ejercer la coacción y la amenaza, y que tratan de convencer por cualquier vía a sus interlocutores de que su posición es la única válida (Voss y Raz, 2017).

Nunca le aconsejamos a un negociador que llegue a esos extremos, sobre todo con el empleo de “tácticas sucias” que en ocasiones caracterizan a esta estrategia, dado el comportamiento ético que debe presidir su desempeño, pero sí alertamos que hay otros que no tienen escrúpulos para hacerlo.

Este tipo de estrategia negociadora debe emprenderse cuando es comprobadamente imposible llegar a la cooperación entre las partes en todos los aspectos o lograr un beneficio recíproco, y cuando los resultados son más importantes que las relaciones a largo plazo.

También la debemos emplear al enfrentarnos a un negociador que, bien irreflexivamente o por instrucciones, ejerce la presión y demanda concesiones desmedidas.

El negociador, en este tipo de negociación, debe comenzar sus argumentos pidiendo mucho, aunque sin ser irracional (ver más adelante en este capítulo), con lo que impone las reglas del juego a su favor, a la vez que somete a presión al contrincante y reduce sus expectativas. Ahora bien, no debe perder de vista que, al hacerlo, puede provocar situaciones aún más competitivas que pueden dificultar el intercambio, alerta Goosens (1989).

Esta estrategia también contiene las variantes perder-ganar, que es cuando el negociador se enfrenta a otro con igual determinación competitiva, pero con más “poder”, y, por tanto, pierde más de lo que gana; y la variante perder-perder, que se produce,

esencialmente, cuando se rompe la negociación ante discrepancias insolubles.

### Mejores tácticas en todos los tipos de negociación

El estudio de las tácticas de negociación estará determinado, entre otras variables, por el tema que se abordará, por los objetivos perseguidos, por la personalidad de los negociadores y por el ambiente interno y externo que se prevea durante la negociación (Hofstadter, 1982).

De todas ellas, la más atrevida es el denominado “asalto directo”, diseñado para presionar e impresionar al contrario. Se utiliza con argumentos poderosos y muy sólidos con el fin de intimidar y provocar inseguridad y de esa forma debilitarlo o desorientarlo, quitándole “poder”.

Cuando sea posible y aconsejable, conviene utilizar el tiempo, bien para acelerar el proceso o para detenerlo cuando haya alcanzado sus objetivos. Sin embargo, esta es una táctica que hay que saber utilizar bien. El uso asimétrico del tiempo se vincula muy estrechamente con las tácticas de desgaste, y se utiliza para obligar a la contraparte a tomar una decisión ante la presión del tiempo. Sin embargo, hay que tener cuidado, pues una falla en el cálculo de la “necesidad” del contrario puede hacer abortar toda la negociación.

El autor de esta obra ha utilizado esta técnica en múltiples ocasiones, tanto de tipo bilateral como multilateral. En lo bilateral, utilizando la presión creada por el regreso de delegaciones a su país de origen o por la cercanía de una reunión de nivel superior en la que era ya preciso tener a mano una decisión; en lo multilateral, utilizando la procrastinación u otros medios, aprovechando el tiempo límite para la conclusión de una reunión o del plazo para la presentación de un proyecto de resolución u otro pronunciamiento.

Se debe ejercer con prioridad el “poder” y siempre dar la percepción de firmeza en la defensa de las posiciones propias y en contra de las ajenas; dar por sentado que el contrario debe hacer concesiones y no ceder en sus posiciones y, cuando lo hace, que sea en elementos de poco valor aparentando que son esenciales para su posición (Plantey, 1980).

También puede trabajar para dar la impresión al contrario de que, cediendo en alguna posición, o no insistiendo para que el negociador ceda en la propia, se crearán oportunidades para una mejor negociación en el futuro o para el estrechamiento de relaciones.

El uso de valores superiores, como los principios del Derecho Internacional o las políticas de su país, por ejemplo, es lícito en este tipo de negociaciones para no ceder en una posición.

En este sentido, también se puede usar la táctica de que el negociador no tiene la autoridad para aceptar lo que se le propone por las instrucciones inviolables que ha recibido.

Esta táctica se emplea con frecuencia para aislar algún elemento de negociación, dejándolo para el final del proceso, sobre todo si se trata de un aspecto importante para el adversario. A partir de ello se le facilita al negociador tratar de intercambiarlo por mejorar algún elemento que le interese, aunque ya se haya aprobado anteriormente.

En este uso debe recordarse una vez más la importancia de que, al inicio de la negociación, quede bien establecido que *no hay nada aprobado hasta que todo esté aprobado*.

Ahora bien, debe tener cuidado cuando el adversario trata de aplicar esta táctica contra él, pues es sumamente nocivo para un negociador que su objetivo u objetivos centrales queden para el final de la negociación, lo que lo someterá a presiones mediante, incluso, el uso del factor tiempo por parte de su adversario.

También se puede utilizar esta táctica al inicio de la negociación en el momento de definir las “reglas del juego”, informando al adversario que hay aspectos que solo puede decidir una autoridad superior. Esta posibilidad tiene la ventaja adicional de que pondrá al negociador en una posición favorable desde el inicio, obligando al interlocutor a esperar por una decisión, independientemente de cuál sea el resultado.

Algunos teóricos de la negociación, como Craver (2016), creen que es importante buscar ventajas en los elementos contextuales de una negociación, como el día, la hora y el lugar donde se efectuará. Argumentan que arrancar concesiones al adversario en este tipo de asuntos creará un ritmo de concesiones que favorecerá al negociador.

Por nuestra parte, no estamos convencidos de esta tesis, e incluso consideramos que se puede volver en contra del negociador. El adversario, al hacer concesiones en los elementos contextuales, puede creerse en el derecho, ahora, de solicitar alguna concesión como intercambio que, probablemente, se refiera a los elementos sustantivos de la negociación.

Además, buscar concesiones en los elementos contextuales puede también marcar la forma en que se desarrollará una negociación, pues si dichos elementos resultan ser conflictivos y competitivos, es probable que el resto de la negociación también lo sea.

Lo contrario sucede con el control de la agenda. Los negociadores inexpertos le dan poca importancia al asunto, mientras que un negociador ducho tratará de que la agenda se incline hacia sus intereses desde un momento temprano. En el pasado se producían enconadas discusiones, sobre todo en las décadas de 1970 y 1980 en el Movimiento de Países No Alineados, acerca de la agenda que presidiría las reuniones de jefes de Estado o Gobierno y ministeriales. Esta forma de proceder tiene cada día menos validez en los procesos multilaterales, donde en la mayor parte de los casos se elaboran agendas puramente factuales y basadas en los precedentes.

Es necesario tener también consciencia del uso del lenguaje y de las fórmulas que se emplearán en cada situación. Por ejemplo, el uso de términos como “aceptar” o “negar” pueden provocar que la contraparte negocie de manera más agresiva. Por tanto, y siempre de conformidad con lo que queramos lograr y con la estrategia que hayamos elegido, se pueden utilizar otras fórmulas que, en la práctica, quieren decir lo mismo. Por ejemplo, en lugar de “aceptar” se podría decir “estamos bien encaminados con esa solución”; en vez de “negar”, se podría utilizar la fórmula “quizás podamos encontrar una mejor opción” o “debemos trabajar de conjunto en algo más preciso”.

El empleo del silencio en espera de una mejor propuesta, o para desestabilizar al oponente, es también una táctica aconsejada. Un largo silencio controlado por nosotros, ante una propuesta u objeción de la otra parte, suele provocar una segunda respuesta, generalmente más sincera o aclaradora.

Asimismo, se puede emplear la táctica de “el policía bueno y el policía malo” transmutando los roles entre el negociador y algún integrante de su equipo, pero, reiteramos, ha sido tan utilizada que su eficacia es discutible, como ya apuntamos en el capítulo anterior.

También se aconseja, siempre que sea posible, utilizar documentos impresos, que sin dudas dan legitimidad no solo a las propuestas, sino, esencialmente, a los acuerdos. La experiencia demuestra que creemos lo que vemos escrito con más facilidad que lo que escuchamos.

Puede ser útil, además, la amenaza de la “última oferta”, o sea, dar la impresión de que le es totalmente imposible ir más allá de lo logrado, insistiendo en el concepto de “lo toma o lo deja”. Otra variante es presentar como “primera oferta” lo que el negociador desea obtener, sin entrar en el proceso de ofertas y contraofertas que caracterizan a una negociación. Este procedimiento solo se utiliza con éxito cuando el negociador tiene la certeza de cuáles son los intereses y los objetivos del adversario y de los que no discrepa en sustancia.

Un aspecto en el que las expresiones extraverbales pueden ser útiles es para mostrar sorpresa y malestar ante una propuesta del adversario. En ella, el negociador expresa extraverbalmente, incluso antes de entrar en la discusión argumental, su malestar por una determinada propuesta, lo que puede llevar al adversario a modificarla, máxime si con ello estaba “probando” al negociador. La mejor opción para que esta técnica tenga éxito es cuando se conocen los objetivos e intereses del interlocutor.

Como regla, un negociador nunca debe “perder los estribos” en el proceso de negociación. Sin embargo, hay momentos, sobre todo en los críticos, en que puede fingir ira, disgusto extremo o introducir un comportamiento agresivo, ante una propuesta del contrario, lo que puede intimidarlo a hacer concesiones para que el proceso negociador continúe, sobre todo si no se siente la parte más fuerte en el equilibrio de “poder”. De este modo, también se le hace saber la seriedad de nuestra posición sobre el asunto de que se trate.

Es interesante cómo las percepciones de la literatura especializada se han modificado durante las últimas décadas. En el pasa-



do, se consideraba que este tipo de comportamiento provocaría una reacción espejo en las contrapartes, como dicen Thompson y Loewentein (1992), mientras que en la actualidad se reconocen sus potenciales beneficios, sobre todo cuando se abordan temas importantes y cuando el disgusto es razonable y no se enfoca hacia las personas, sino hacia el problema.

El uso del *bluff* es legítimo, pero peligroso, pues puede llevar a que el adversario lo descubra y entonces el negociador perderá credibilidad y “poder”. Como rezaba un antiguo manual diplomático británico:

No se puede decir nada que no sea verdad, pero no es necesario y a veces inconveniente decir todo, aunque sea verdad; y los hechos los podemos ordenar en el orden que nos convenga. La respuesta perfecta a una pregunta embarazosa debe ser breve, aparentar que responde la pregunta completamente, no dé la posibilidad de preguntas inconvenientes de seguimiento y no revele absolutamente nada.<sup>2</sup> (Ver *paltering infra*).

La táctica de ir arrancando pequeñas concesiones una y otra vez para que, al sumarlas, se conviertan en una gran concesión es una táctica que también se puede utilizar, pero hay que tener cuidado, pues el adversario puede estar haciendo lo mismo para lograr que el negociador, inadvertidamente, haga una concesión importante derivada de la suma de las partes (Fisher, 1969).

Algunos especialistas en tácticas de negociación también recomiendan lo que denominan “dividir la diferencia”, o sea, ante una propuesta del contrario responder con otra, y que en el intercambio se divida la diferencia y se llegue a una postura intermedia.

Si bien esta táctica se puede utilizar, no debemos perder de vista que el contrario, al hacer su propuesta, puede haber tomado en cuenta esa posibilidad y que lo que proponga ya esté adaptado a la táctica previsible del negociador, con lo que el balance será favorable al adversario.

Pongámoslo en números para hacer más comprensible este caso. Suponiendo que el adversario proponga 1000, y el negociador contraproponga 600, dividir la diferencia sería de 800. En esos casos no debemos descartar que el objetivo del adversario haya

2 <https://www.europarc.org>

sido en realidad lograr 800, pero propuso 1000 como un *bluff* para provocar una contrapropuesta que le permitiera, al dividir la diferencia, lograr exactamente su objetivo.

En el caso de las negociaciones muy competitivas, donde el clima alcance elevados niveles de tensión, el negociador puede emplear casi siempre el “ataque” mediante la presión, la intimidación y el rechazo a todo intento de la contraparte de apaciguar los ánimos.

La táctica de las exigencias crecientes es muy socorrida, en otras palabras, seguir pidiendo concesiones en la medida en que la otra parte vaya haciéndolas, sin que lo concedido sea nunca suficiente. El efecto puede ser que el adversario trate de llegar a acuerdo lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.

Otra táctica utilizable, pero que debe emplearse con cuidado y solo en el caso de que no quede otra disyuntiva, es crear el caos, o sea, pintar un cuadro tan tétrico en la negociación que el adversario se vea en la obligación de aceptar los cambios que le proponemos o introducir otros en sus propuestas. Esta táctica puede ser peligrosa cuando no se desee la ruptura de la negociación, porque podría tener el efecto de que el oponente, ante el caos creado, decida abandonar el proceso.

Una táctica de presión efectiva consiste en formular preguntas al interlocutor. Podemos hacer preguntas cerradas, que requieran respuestas precisas y, por consiguiente, le dejen poca opción al adversario; preguntas abiertas, que provocan que el interlocutor se exprese alrededor de un hilo conductor y que son importantes a la hora de captar información y determinar sus posiciones; preguntas secuenciales, o sea, una serie de preguntas dirigidas todas en una misma dirección, pero formuladas de distinta forma, con el objetivo también de obtener información; preguntas espejo, mediante las cuales se repite con mayores o menores variaciones una formulación del interlocutor para incitarlo a precisar sus argumentos; preguntas guía, con las cuales pretendemos inducir al adversario a dar una respuesta que nos convenga; contrapreguntas, que se formulan defensivamente para comprender mejor la o las preguntas que haya hecho el contrario; y preguntas de relevo, que se formulan con frecuencia a la hora de procrastinar, o sea,

prolongar el diálogo y, por ende, la negociación de conformidad con nuestros objetivos.

No podemos olvidar que las preguntas que se hagan pueden definir el curso de una negociación, y una pregunta no respondida por el adversario implica que adquirimos más “poder”, y viceversa.

Ahora bien, vale hacer algunas precisiones. En muchas ocasiones el negociador se enfrentará a preguntas inconvenientes por parte del adversario, ante lo que tendrá varias opciones, pero nunca aquella que lo ponga en desventaja. Nos dice con razón Sebenius (2012) que es preciso recordar que muchas veces una pregunta aparentemente inofensiva es en realidad manipulativa o persigue el objetivo de buscar información sobre nuestros objetivos.

La primera opción sería, simplemente, no responderlas, y esperar a que el adversario las repita una y otra vez. Hacerlo nos dará información importante de hacia dónde se dirige y cuáles son sus prioridades.

Otra opción es “virar la pregunta”, o sea, plantearle al contrario que, en lugar de la pregunta que formuló, debía haber hecho esta otra; o responder con otra pregunta que devuelva la negociación hacia el rumbo que deseemos que tome.

En muchas ocasiones, las preguntas pueden ser complejas e incluir muchos elementos. En estos casos, el negociador no se tiene que sentir obligado a responder todos los aspectos que la pregunta contiene, sino solo los que le convengan.

Ahora bien, hay tipos de preguntas que debemos manejar con cuidado. De una parte, están las preguntas agresivas, que pueden desencadenar una reacción adversa, en especial si nos equivocamos sobre el momento de hacerlas; las preguntas generadoras de una respuesta emocional, que son aquellas hechas con arrogancia, autosuficiencia o burla, que casi invariablemente provocarán una fuerte respuesta del interlocutor y pueden tener resultados muy adversos para una negociación; y preguntas impulsivas, que un negociador siempre tiene que resistir la tentación de formular. Tenemos que recordar que las preguntas en una negociación siempre tienen un fin, por lo que se requiere controlar nuestros impulsos y espontaneidad.

Se puede utilizar la táctica de hacer largas pausas ante una pregunta del adversario. Con ello se da la apariencia de que se le

está dando seria consideración y puede brindar la posibilidad de que la contraparte, ante el silencio, se desespere y revele información importante.

Siempre es útil “probar” al adversario, pues con ello podemos percatarnos si está dispuesto a dar más de lo que parecía. Esto se hace de varias maneras. Puede ser a través de preguntas o de formular propuestas concretas que reflejen nuestras líneas máximas de negociación.

Es buena táctica no mostrarse excesivamente interesado en las propuestas del adversario, al menos en la etapa inicial de la negociación, aunque nos favorezcan. En el momento en que el interlocutor detecta más interés, que puede ser equiparado con “necesidad”, su “poder” aumentará a costa del nuestro.

En muchas ocasiones, es útil explicar el porqué de una propuesta antes de la propuesta misma. La experiencia negociadora ha demostrado que, presentando las propuestas de esta forma, se puede psicológicamente llevar al adversario a convencerse de que sea lo que sea la propuesta, tiene aspectos positivos. Claro, esta táctica es más factible en las negociaciones cooperativas, pues en las competitivas la natural impaciencia que dicho estilo genera puede hacer imposible su empleo.

Es de suma importancia poder determinar el denominado “punto de presión” del adversario. Esto significa, de una parte, hasta dónde uno puede presionar sin que tenga efectos adversos y, de otra, la definición de que no se está haciendo la presión necesaria, por lo que el contrario no se siente obligado a modificar sus posiciones, o a ser más complaciente con las nuestras.

Asimismo, la aplicación de la denominada “táctica del *iceberg*” puede ser útil, y consiste en saber determinar cuál es la constante de la “necesidad” del adversario y cuáles son sus elementos ocultos. Como es lógico, un negociador experimentado nunca pone todos sus puntos sobre la mesa, y mucho menos todos aquellos aspectos que constituyen su “necesidad”.

Hacerlo le haría perder “poder” ante el interlocutor. Por este motivo se denomina “táctica del *iceberg*”, pues, al igual que esas masas de hielo, solo se muestra una pequeña parte del total.

En ocasiones la revelación de las “necesidades” tiene una estructura lógica, pero la mayor parte de las veces surge al calor de

la negociación misma. Por tanto, lo esencial no es solo descubrir cuáles son las “necesidades”, sino también su orden de importancia para el contrario. Hacerlo nos dará una ventaja neta al formular propuestas o a negarnos a las del adversario.

El desgaste es también una táctica de importancia. Su objetivo es que la negociación dure el mayor tiempo posible, aunque requiere ser sumamente cuidadoso porque el uso del tiempo es un elemento subjetivo cuya percepción puede variar según las culturas, la jerarquía del interlocutor y el interés de la otra parte, por mencionar solo algunos efectos.

En muchas ocasiones da resultado la inserción, en una propuesta mayor, de un elemento inaceptable para la otra parte. Dado que sabemos que el interlocutor lo rechazará, podemos presentar el eventual retiro de ese elemento como una concesión mayor. Esta táctica se emplea con frecuencia en las negociaciones multilaterales a la hora de discutir párrafos complejos de los documentos para las grandes conferencias internacionales.

El cerco del adversario y, a través de propuestas, marcarle el camino que debe seguir, sin darle otras opciones, es una de las tácticas más difíciles de lograr, pero se puede alcanzar si las condiciones son propicias.

De ser la contraparte un negociador complicado, podemos, en el curso de la negociación, aparentar que estamos modificando nuestros objetivos, presentando a los secundarios como principales y a estos como secundarios.

Partiendo de la base de que en la planificación estratégica de la negociación se determinó cuál había sido el comportamiento y resultado de negociaciones similares efectuadas anteriormente por el adversario con otros, se pueden tomar de estas los elementos que nos convengan y presentarlos incluso como propios, lo que debe darnos una ventaja negociadora importante, pues al adversario le será difícil rechazarlos.

A veces filtrar un mensaje, verdadero o no, por vías que no sean exactamente las de la negociación como tal tiene un efecto. Puede ser desmovilizador o trasladar una información que obligue al adversario a modificar su estilo o sus tácticas negociadoras.

Lo que nunca debe hacer un negociador es confiar exclusivamente en su instinto o intuición. Es cierto que lo que denomi-

namos instinto es, por lo general, el resultado inconsciente del aprendizaje, pero ello no puede llevar al negociador a desconocer las tácticas aprendidas y los conocimientos adquiridos a través de la investigación y el desarrollo de su actividad.

La intuición puede ser utilizada como una caja de resonancia para determinar si la preparación le ha proporcionado resultados confiables, pero nunca para sustituirla.

Se debe utilizar la posibilidad de ganar tiempo para recapacitar, por lo que se podrán promover intermedios cada vez que sea necesario, que se pueden emplear, incluso, para desestabilizar al adversario.

Por lo general, en las negociaciones en que sea posible, se debe acudir a la reciprocidad, o sea, haciendo concesiones cuando el oponente lo haga, pero teniendo siempre cuidado de que este no nos quiera presentar “gato por liebre” y desee intercambiar una de sus posiciones secundarias por una de las principales del negociador propio.

Craver (2016) nos recuerda la denominada “táctica del hermano Conejo” (“Br’er Rabbit Tactics”), basada en la historia del conejo y el zorro en el libro *Uncle Remus, His Songs and His Sayings*, publicado por Joel Chandler<sup>3</sup> en 1880.

En dicho libro, el conejo, ante las amenazas del zorro, repetía de manera continua que lo que no quería era que el zorro lo lanzara al zarzal, que era precisamente lo que deseaba para escapar y lo que el zorro, en su crueldad, hizo al final.

Por tanto, la moraleja para el negociador es que utilizando esta táctica se le repite al adversario que tal o más cual resultado sería muy perjudicial para sus intereses, con lo que existe la posibilidad, sobre todo en las negociaciones muy competitivas, que sea esa, precisamente, la opción que este utilice.

Se trata de una táctica clásica de psicología inversa que todo negociador bien entrenado debe dominar a cabalidad.

Otra táctica que se emplea en ocasiones es el cambio de negociadores. Significa que el nuevo negociador aparentará no estar

3 Escritor estadounidense, conocido sobre todo como autor de las *Uncle Remus Stories* (Historias del tío Remus), fábulas morales inspiradas en los cuentos tradicionales de los esclavos afroamericanos de su país.

bien al tanto o no entender alguno o algunos de los acuerdos alcanzados con anterioridad, con lo que la contraparte se ve obligada a recomenzar el debate en algunos aspectos de la negociación. Con esta táctica se persigue el objetivo de probar la paciencia del interlocutor y, en lo posible, desestabilizarlo.

Esta táctica es más frecuente en las negociaciones multilaterales que en las bilaterales. La experiencia demuestra que su uso es frecuente por algunos países asiáticos.

Fingir incompetencia e ignorancia es otra táctica muy efectiva, aunque peligrosa y difícil de dominar. En ella, el negociador se declara inferior a su contraparte, sin conocer tácticas de negociación adecuadas y con menor preparación, por lo que pide ayuda al adversario. Con ello, induce al contrario un falso sentido de seguridad, a la par que obtiene información sobre lo que este en realidad desea. Por lo general, será demasiado tarde cuando el adversario se dé cuenta de que está siendo manipulado, y el daño ya estará hecho.

El empleo de esta técnica hace recordar al personaje de un serial estadounidense de hace varias décadas, el detective llamado Columbo<sup>4</sup> que, fingiendo ingenuidad e incompetencia, finalmente se las arreglaba para atrapar al criminal.

Lo que nunca se puede hacer es premiar la intransigencia, es decir, seguir proponiendo formas de avenencia, e incluso concesiones, cuando el oponente mantenga comprobadamente una posición intransigente.

Todo intercambio entre las partes durante el desarrollo de la negociación está compuesto en esencia por las presentaciones, los argumentos y las objeciones. Por tanto, el negociador tiene que estar preparado para detectar cuáles son las objeciones reales y cuáles son tácticas, o sea, que se presentan para ganar ventajas en otros segmentos de la negociación cuando se produzcan intercambios de concesiones entre las partes.

Un negociador experimentado siempre debe estar preparado para utilizar su capacidad comunicativa para persuadir al adversa-

4 Serie emitida en la televisión estadounidense de 1971 a 1978, con el actor Peter Falk encarnando a un detective del Departamento de Homicidios de la policía de la ciudad de Los Ángeles.

rio. Debe saber cómo persuadir y cómo conocer a un profesional de la persuasión para tomar las medidas de defensa necesarias.

El empleo de anécdotas, historias o metáforas en el momento adecuado de la negociación, bien para transmitir un mensaje, para reducir la reflexión crítica o para disipar una situación de tensión, es un mecanismo útil de la persuasión. Para este fin, no debemos olvidar que la persuasión es más efectiva cuando se ha logrado crear un cierto sentido de afinidad con el interlocutor (Granger, 2008).

Dar la sensación de autoridad también ayuda a la persuasión, como también el humor bien y oportunamente utilizado. Aunque la emoción no debe ser una característica permanente de un negociador, hay momentos en que la manifestación de determinadas emociones puede conducir a asociaciones positivas, lo que también contribuye al desarrollo de la persuasión en una negociación. Según los especialistas en comunicación, el empleo bien utilizado de elementos emocionales suspende la reflexión crítica sin enviar señales de peligro al opositor.

También lo es el encadenamiento de las opciones, o sea, dar a la vez varias opciones para encarar un problema, lo que obligará al adversario a definirse o, cuando menos, nos dará información sobre cómo está pensando.

Trabajar para conducir al adversario hacia los objetivos del emisor del mensaje es también de utilidad, y comienza con el planteamiento de premisas válidas y probables, o frases, por sencillas que sean, con las que el adversario no tendrá más opción que coincidir. Con ello se crea una tendencia a la coincidencia que puede contribuir a marcar el rumbo de la negociación. Si se presenta la oportunidad de repetir la misma premisa, ello reforzará el sentido apuntado.

Asimismo, Shapiro (2010) nos aconseja que, ante una idea de la contraparte que nos es aceptable, la hagamos nuestra y así no solo le estaremos quitando al adversario la posibilidad de conducirnos hacia sus objetivos, sino que podremos emplearla contra él.

Los elementos de un concepto o un argumento que dejemos ausentes de forma deliberada, o al que le introduzcamos algún elemento de confusión, debe obligar a la contraparte a preguntar, con lo que se contribuye a entablar un diálogo. Debemos aclarar



que este método es poco utilizado porque es potencialmente peligroso, ya que deja abierta la posibilidad de que el adversario no pregunte, con lo que a nuestro argumento le faltaría algo, incluso claridad, que tendríamos que compensar más tarde, con lo que podríamos perder “poder”.

Cada vez que sea posible, hay que evitar argumentos absolutos, aquellos que entrañen el uso de las palabras “siempre” o “jamás”, o “en todos los casos”, o “en ningún caso”, con lo cual ante un interlocutor poco ducho se destruirá toda posibilidad de debate. Los términos “deben” o “no deben” implican igualmente una suerte de absolutismo.

### Tácticas del adversario y cómo contrarrestarlas

Del mismo modo que un negociador debe conocer las principales tácticas de negociación, debe estar preparado para emplear las que sirven para contrarrestar las del adversario. Veamos las más importantes.

Ante todo, debe tener claro que la utilización de “tácticas de presión”, incluidas las tácticas sucias, tienen como objetivos reducir las expectativas de la otra parte, presionar para recibir concesiones o minimizar el otorgamiento de concesiones o realizarlas de manera asimétrica, o sea, obtener más dando menos.

Por ello, es importante que un negociador reconozca esa táctica cuando se está utilizando contra él y, cuando lo haga, hacerle explícito dicho reconocimiento al adversario.

Hacerlo no solo reduce su efectividad, sino que le deja claro al adversario que no somos tontos, a la par que lo puede hacer pensar que ha perdido credibilidad con su interlocutor y temer que este pueda, a partir de entonces, asumir una posición negociadora más dura.

Es importante tratar de utilizar el descubrimiento del uso de una táctica de este tipo para restablecer las reglas del juego.

Todo negociador experimentado toma buena nota de este tipo de tácticas de presión o tácticas sucias y las registra como advertencias de lo que puede venir en la negociación y de su eventual resultado.

Por supuesto, el elemento inicial tiene que ser conocer al interlocutor y saber a las claras si se caracteriza por utilizar este tipo

de tácticas o no. Codina (2007) recuerda cómo el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz criticó en más de una ocasión el pacto Molotov-Ribbentrop y cómo Stalin, a pesar de conocer la naturaleza tramposa de Hitler, firmó un pacto de no agresión que fue roto por Alemania tan solo dos años después.

### ***Respuestas a tácticas que emplee el adversario***

*Si el adversario pregunta en demasía:* podemos contestar todas sus preguntas, salvo aquellas de índole confidencial. Sin embargo, debemos siempre valorar la opción de responder una pregunta con otra y negarnos a responder la siguiente hasta que obtengamos una respuesta a la nuestra.

*Si nos da un grupo de opciones para que elijamos una:* podemos proponer otras diferentes que nos ayuden a escapar del abanico estricto de opciones que nos ofrece.

*Si propone pequeños acuerdos para ir logrando paulatinamente sus objetivos:* debemos analizar cada uno en su justo valor y en función de lo que nos convenga. De no coincidir con nuestros objetivos, propondremos nuestro propio grupo de acuerdos o una solución integral.

*Si propone comenzar por algún aspecto en que nuestra debilidad es evidente:* con ello persigue el objetivo de conseguir alguna que otra concesión extra por nuestra parte. La mejor manera de contrarrestar esta táctica es vincular el tema en que somos débiles con otros en que somos fuertes, o vincular dichos temas con otros en que la contraparte también es débil.

*Si propone un acuerdo integral:* debe ser evaluada la propuesta y solo aceptarla si conviene a nuestros intereses. De lo contrario, podemos presentar una propuesta integral propia, como alcanzar pequeños acuerdos, o la negociación por etapas de conformidad con la estructura de los documentos que se estén negociando.

*Si hace una demanda inaceptable:* lo mejor sería presentar por nuestra parte otra demanda inaceptable para el adversario. Si nos concretamos a decir que no la aceptamos, le dejamos el camino libre al adversario de volver a la carga con el mismo asunto cuando las condiciones le sean más favorables. Con nuestra presentación de una demanda de igual naturaleza, neutralizaremos ambas,

pero para hacerlo el negociador debe estar bien convencido de que la demanda que tácticamente va a realizar no se encuentra entre sus objetivos y si es de verdad irrealizable.

*Si no actúa:* lo mejor es proponer la posposición de la negociación para un momento en que el adversario esté más dispuesto a negociar. Siempre es importante no desesperarse y darle a la negociación el tiempo que le corresponde.

*Si provoca demoras premeditadas:* en ocasiones el adversario trata de demorar deliberadamente la conclusión de un acuerdo con la intención de desesperar al negociador o si tiene la percepción de que poco tiempo después ocurrirá algo que lo pondrá en mejores condiciones. En ese caso, es preciso mantener una posición dura y dejar claro que mientras más días pasen, más trabajo le costará obtener un comportamiento positivo por nuestra parte.

*Si durante el curso de la negociación se aferra a que toda propuesta o decisión que nos beneficie debe ser consultada con su autoridad superior:* la mejor respuesta a este tipo de táctica es hacer exactamente lo mismo, y dejar claro que también en nuestro caso toda propuesta o decisión que les beneficie tenemos que consultarla con nuestra autoridad superior. Puede haber tres resultados: 1) que el adversario cese en su actitud; 2) que la negociación se demore excesivamente, o 3) que llegue el momento en que se rompa el proceso negociador.

*Si trata de desgastarnos:* Contrarrestaremos proponiendo un determinado ritmo de negociación planteando pequeños objetivos en un marco temporal dado. En el caso que esa opción no funcione, debemos dejarle saber directamente a la contraparte que sabemos que está tratando de desgastarnos y que no estamos dispuestos a aceptar ese procedimiento.

*Si trata de introducir una parte inaceptable dentro de un paquete de propuestas aceptables:* ante todo, debemos descubrir cuál, dentro del paquete, es la que no podemos aceptar y concentrarnos en ella para intentar modificarla. En el caso de que la contraparte insista en que se debe aceptar todo el paquete o nada (*package deal*), no debemos aceptar, pues por lo general ese tipo de manifestaciones son un *bluff*. Esta técnica se utiliza con mucha frecuencia en las negociaciones multilaterales, cuando se discuten párrafos complejos de documentos casi siempre extensos.

*Si trata de “empujar” excesivamente una propuesta:* la técnica más efectiva es utilizar la del “jujitsu”, o sea, cuando empuje demasiado, no lo hagamos nosotros; cuando ataque, no contraquemos; no respondamos con declaraciones de posición o principios, sino con preguntas dirigidas a destruir sus argumentos por irracionales o, de lo contrario, mantengamos silencio, que es la respuesta más efectiva ante la irracionalidad.

*Si proporciona información, pero no define cuáles son sus intereses reales:* se debe escuchar y almacenar toda la información que se nos proporcione hasta que podamos armar un esquema con visos de realidad. De no poderse hacer, hay que emplazar directamente a la contraparte a definirse.

*Si nos pide que nos pongamos en su lugar y entendamos sus razones:* esta no es necesariamente una posición negativa, y debemos valorar en qué medida nos ponemos en su lugar, siempre que convenga a nuestros intereses y que el contrario haga lo mismo. Por supuesto, si los planteamientos del adversario no nos convienen, declinaremos ponernos en su lugar y continuaremos la negociación en defensa de nuestras posiciones.

Esta es una táctica que puede ser productiva en una negociación cooperativa, pero no en una confrontacional, en la que los intereses son tan contrapuestos que es prácticamente imposible ponerse en el lugar del adversario, y este puede estar empleando contra ti la táctica de fingir incompetencia o ignorancia. En el caso de una negociación mixta, o sea, con elementos cooperativos y confrontacionales, lo adecuado es revisar concienzudamente cada uno de los planteamientos antes de reaccionar.

*Si filtra información que puede incidir en la negociación:* evaluaremos la veracidad de la información filtrada y si es pertinente para la negociación en curso. Valoraremos si nosotros, por nuestra parte, debemos filtrar contrainformación que anule la del oponente.

*Si nos proporciona información comprobadamente falsa o utiliza otros trucos sucios:* debemos tener mucho cuidado con este interlocutor y decidir si conviene o no continuar el proceso negociador. Si decidimos hacerlo, debemos actuar con mucha cautela ante la posibilidad de que el adversario utilice otras técnicas inaceptables. Podemos también utilizar la gestualidad y con una sonrisa y con movimientos laterales de cabeza dejarle claro al

oponente que nos hemos percatado del “truco”, lo que nunca debemos dejar de hacer. De ignorarlo, corremos el riesgo de que los trucos sucios se repitan o que la negociación se salga de control. No debemos temer, si las condiciones lo requieren, confrontar al adversario, sobre todo si este se hace el ofendido y amenaza con abandonar la negociación.

Ahora bien, no se puede olvidar que la mentira es consustancial con determinados tipos de negociadores, por lo que un negociador bien entrenado debe saber identificar bien:

- A los mentirosos, pues quizás la mentira les dé resultado la primera vez, pero hay que procurar que no les resulte la segunda.
- A quienes mienten por omisión, que es lo más común en una negociación y es, por lo general, aceptado, pues un negociador nunca pone todas sus cartas sobre la mesa.
- Si usa una técnica que no tiene traducción al español, o al menos no la hemos encontrado, que en inglés se denomina *paltering*. Significa que no se dice una mentira, pero se escamotea la verdad con un comentario que se puede interpretar en una u otra forma. En la negociación de un acuerdo, el negociador puede preguntar: “¿Espera su país alcanzar un alto nivel de crecimiento económico el próximo año?”, y la contraparte responder: “Hemos venido alcanzando altos niveles de crecimiento durante los últimos diez años”. Como se ve, no es una mentira, pero tampoco es una respuesta real.

Hay muchos ejemplos de esta técnica en la negociación, la política y en la vida diaria.

En el período preelectoral de 2016 en los Estados Unidos, al entonces candidato presidencial Donald Trump se le preguntó si en un complejo habitacional de su propiedad había discriminación, su respuesta fue “mi compañía nunca ha admitido que hubiera discriminación”. El diario *The New York Times* descubrió que, efectivamente, había discriminación racial en dicho complejo. Este es un típico *paltering*, pues, si bien es cierto que su compañía nunca admitió que la hubiera, y eso fue lo que respondió a la pregunta directa formulada, en realidad sí la había.

Otro interesante ejemplo de *paltering* que muestra la literatura es la respuesta dada por el expresidente de los Estados Unidos, Bill Clinton, al comentarista del programa televisivo “NewsHour”, Jim Lehrer, cuando este le preguntó si mantenía una relación sexual con Monica Lewinski. Clinton respondió “no existe una relación sexual”, lo que era técnicamente cierto en ese momento, pero dicha relación había existido y había concluido meses antes (Gerdeman, 2016).

Nos hemos extendido sobre el *paltering*, pues, dada su sutileza, es muy probable que un negociador la deba enfrentar en múltiples ocasiones durante su carrera.

Es recomendable que el negociador, cuando tenga sospechas, no se fie de lo que dice el adversario, sino que investigue y, al encontrar que este ha cometido *paltering*, se lo diga a las claras. Con ello incrementará su “poder”.

*Si modifica súbitamente su estilo:* hay dos variantes para enfrentar una situación de este tipo, pero que terminan de forma inevitable en el mismo lugar. Una de ellas es la confrontación. Se puede hacer notar al contrincante que nos hemos percatado de su cambio, y solicitarle que vuelva a asumir una posición colaborativa como hasta ese momento. Por lo general, este llamado no tiene éxito y, si el adversario ya decidió con su cambio de estilo que lo que le conviene es una actitud confrontativa, no la modificará de nuevo. La otra variante es que el negociador también puede cambiar bruscamente su estilo de tal manera que el interlocutor comprenda que él también sabe jugar según esas reglas y que, previsiblemente, al adversario no le convendrá el resultado final.

*Si exhibe una conducta irracional:* en realidad, no hay verdaderos negociadores irracionales, por lo que es probable que una actitud de este tipo constituya una maniobra para compulsar al negociador a hacer concesiones de importancia. Por consiguiente, en estas situaciones no se les debe hacer caso y, simplemente, responder de la manera más racional posible. Lo más probable es que el supuesto adversario irracional modifique su actitud al ver que no hace mella en las posiciones del negociador.

*Si aduce no tener autoridad para un acuerdo:* se produce cuando el adversario, luego de concluir el proceso, aduce que debe

someterlo a una autoridad superior para su aprobación. Este es un procedimiento natural en las negociaciones internacionales, pero lo que no es aceptable es que, luego de la consulta, el adversario plantee que debe hacerle modificaciones sustantivas para que sea aprobado.

Por tanto, antes de iniciar la negociación, se debe indagar con el interlocutor si tiene autoridad suficiente para suscribir un acuerdo. Si no la tiene, dejarle claro que, si llegamos a compromisos y al someterlos a aprobación se plantean cambios sustantivos, habrá que comenzar la negociación nuevamente. Por lo general este tipo de respuesta da resultado.

Es una regla de oro nunca hacer una concesión como respuesta a una amenaza del adversario. Haciéndolo estaremos dando una muestra de debilidad e inseguridad y estaremos renunciando a buena parte del “poder” que poseamos en ese proceso negociador, en lo que coincidimos con Iklé (1964).

El negociador debe tener claro que en no todas las negociaciones se llega a acuerdo, por muy aconsejable que sea hacerlo. Por tanto, siempre debe prever y prepararse psicológicamente para que en un momento dado se rompa una negociación al comprobarse que las posiciones de las partes son irreconciliables o que una de ellas está usando técnicas inaceptables para la otra.

No hacerlo entraña que el negociador insista en llegar a resultados a toda costa, lo que puede conducirlo a hacer concesiones indebidas y, siempre, a perder “poder”.

En estos casos, el negociador debe tener muy claras sus “líneas rojas”, tanto si fueron establecidas en la planificación estratégica de la negociación o no. De no haber sido previstas en las directivas de negociación, el negociador tiene que basarse en su instinto y en la confianza que le da conocer en detalle las posiciones propias, y saber cuándo romper y cuándo no.

Con frecuencia se dan situaciones de este tipo en las negociaciones multilaterales, lo que entraña una complejidad adicional, pues el negociador tiene que saber determinar cuándo asumir una posición, o permitir que la asuman otros, como vía para llegar a un acuerdo, lo que puede crear un precedente nocivo a sus intereses.

Pero todo negociador debe tener plena claridad de que cuando amenaza con romper la negociación debe estar listo para hacerlo realmente. De no ser así, y transar una solución que no sea aquella por la que amenazó con romper, perderá toda credibilidad y buena parte de “su poder”.

Por tanto, es preciso realizar una amenaza de este tipo luego de haberlo sopesado mucho, y bien por instrucciones concretas o por una total convicción de que es la forma apropiada de actuar.

Ahora bien, llegar a una ruptura temporal de la negociación tiene otra connotación. Puede, incluso, ser utilizada por el negociador como medida de presión y para advertirle a su contraparte que va en serio. Tendrá mayor o menor resultado en dependencia del nivel de “necesidad” que tenga la otra parte de concluir el proceso.

Cada tipo de negociación tiene sus propias características, por lo que para un negociador es importante saber cómo comportarse en cada una de ellas, sea él quien inicie ese tipo de negociación o si tiene que responder ante la contraparte.

Ahora, el éxito de un proceso de negociación, sea cual sea su tipo o la estrategia empleada, depende en medida apreciable de la comunicación que se logre entre las partes.

No solo se requiere que las presentaciones sean claras, sino también que ambos negociadores hayan comprendido de qué se está hablando y los mensajes del interlocutor.

Escuchando activamente (no oyendo), el negociador logra comprender los objetivos del adversario, determina las tácticas que este está empleando, elige sus argumentos con mayor exactitud y adapta sus posiciones a lo que la negociación requiera, pero, siempre, dentro de los parámetros que establecen sus directivas

Uno de los peores errores que puede cometer un negociador es estar más interesado en lo que él dice que en lo que dice la parte contraria y, también, establecer una posición innecesariamente defensiva que, sin dudas, le restará efectividad y credibilidad a sus argumentos.

Otros errores que no se pueden cometer en una negociación, so riesgo de ponerla en peligro o de no alcanzar los objetivos propuestos, consisten en no sentarse a negociar con una preparación adecuada; el uso innecesario de conductas intimidantes; la



impaciencia; no darse cuenta cabal del papel que representa cada negociador; discutir en vez de influir, y evitar el conflicto en lugar de tratar de resolverlo.

Por último, en todo momento de la negociación, no solo durante la planificación estratégica, se deben valorar los pro y los contra de cada propuesta, de cada posición que se va a asumir y de cada argumento que se planteará, y vincular el resultado de dicha valoración con los objetivos finales y con la estrategia empleada y la que se seguirá empleando.

No hacerlo nos puede llevar a que, imperceptiblemente, se deslicen contradicciones entre unos elementos y otros, lo que puede afectar la negociación.

### Otros elementos tácticos de importancia

Un táctico experimentado no puede nunca caer en trampas provocadas por el propio proceso negociador. Josep Redorta (2005) identifica cinco aspectos que es preciso comentar.

La trampa más peligrosa es *hacer propuestas que pueden ser irracionales* con el pretexto de buscar los máximos resultados y para llevar al adversario a una posición táctica de ir realizando concesiones que nos permitan llegar a lo que verdaderamente deseamos.

Hacerlo puede ser peligroso y obligarnos a retroceder, con lo que perderíamos y daríamos más “poder” al negociador adversario.

*No se puede creer siempre que el “pastel de negociación” es fijo*, pues correríamos el riesgo de transformar una negociación cooperativa en una competitiva o de agravar las condiciones de competitividad de ser esta ya competitiva. Claro, todo dependerá del estilo de negociación que hayamos definido, y de lo que pretendamos con la negociación y sus resultados.

Por tanto, si no queremos enfrentamientos, debemos buscar nuevos elementos que de alguna forma puedan satisfacer al adversario.

Asimismo, debemos *cuidarnos de la exactitud de lo que se denomina el “ancla de negociación”*, que no es más que la propuesta inicial a la parte contraria. La tendencia en una negociación es avanzar a la luz de la presentación inicial que hacen los negocia-

dores, o sea, “del ancla” de cada uno de ellos. Por tanto, si esta es inexacta, puede ser perjudicial, pues no permitirá calibrar todos los aspectos de la negociación durante su desarrollo.

*De particular importancia es lo que algunos autores denominan “la maldición del ganador”.* Consiste en las dudas de un negociador que ha alcanzado un resultado mediante una concesión del oponente, de si no habría podido obtener más si hubiera sido más duro o insistente. Es preciso tener cuidado con esta tendencia pues puede ser fuente de inseguridad, que con el ánimo de rectificar lo que considera una carencia, puede caer en la tentación de hacer propuestas irracionales o excesiva e innecesariamente competitivas.

Como hemos dicho, un rasgo de todo negociador debe ser la confianza, que es lo que le permite defender con fuerza sus posiciones. Sin embargo, *un exceso de confianza puede colocarnos en la trampa de asumir posiciones inapropiadas* que, incluso, pueden dar al traste con una negociación.

El error fundamental puede ser considerar que solo nosotros tenemos la razón, ignorando las propuestas del contrario, lo que puede constituirse en una negación del axioma de que “en toda negociación se da algo para recibir algo”.

En este capítulo el autor no solo ha mencionado las principales tácticas y contratácticas que reconoce la literatura, sino aquellas que derivan de su experiencia personal. Como complemento, en otros capítulos de esta obra hay referencias al tema.

Ahora bien, para finalizar, es preciso recordar que la única táctica que funciona de manera infalible es el profesionalismo, la planificación estratégica adecuada y la defensa a *ultranza* de los intereses y principios mediante posiciones bien diseñadas.

## XI. LOS MODELOS TEÓRICOS DE NEGOCIACIÓN

*[...] todas (las) características del proceso de negociación, restringen la posibilidad de elaborar una teoría de la negociación, puesto que no habrá una teoría que englobe y explique el proceso negociador en su conjunto.*

Zartman y Berman, 1982

Como decíamos al inicio de esta obra, nuestro objetivo no es estudiar la negociación a la luz de los modelos teóricos concebidos por el mundo académico con tal fin. Sin embargo, haremos una breve referencia a algunos de los modelos más en boga —aunque es aconsejable que los negociadores no se rompan la cabeza tratando de comprenderlos totalmente, pues su utilidad práctica es discutible— ya que creemos que un negociador integral debe saber de su existencia.

Vale la pena reiterar la cita de Hopmann (1990) que incluimos en el “Prefacio”, con énfasis en el fragmento que consideramos aplicable al anterior aserto:

*La vasta literatura actual sobre el tema compuesta de estudios sistemáticos y obras académicas está generando una idea clara y coherente de las variantes del proceso de negociación, según las culturas y contextos internacionales en las que se realicen. Sin embargo, una gran parte de la literatura no se ha hecho accesible a los negociadores, debido a su carácter teórico-esotérico que la ha confinado a un pequeño grupo de especialistas académicos, que se comunican entre sí con un lenguaje propio.<sup>1</sup>*

Pero lo más interesante es que son pocos los teóricos de la negociación que han participado en procesos negociadores, por lo que no conocen de primera mano sus características y su dinámica reales.

1 Las cursivas son del autor.

Solo de un análisis muy somero de la literatura académica en materia de negociación, se pueden identificar decenas de modelos con los más diversos enfoques: análisis sociológico y psicológico y sus combinaciones; el análisis económico y la teoría de juegos; las teorías de procesos; modelos basados en la historia y en casos, y los modelos comparativos de análisis transcultural, por solo mencionar algunos.

Incluso, hay diferencias notables entre los teóricos a la hora de definir cuáles son las principales escuelas de pensamiento en materia de negociación (Alfredson, 2008).

### Los enfoques de Zartman

Ahora bien, es William Zartman (1988)<sup>2</sup> quien ha logrado resumir de manera más coherente las diversas escuelas de pensamiento, agrupándolas en cinco enfoques, dentro de los cuales caen los diversos modelos teóricamente ideados para tratar de comprender la negociación y guiar el trabajo de los negociadores. Zartman identifica los enfoques estructural, estratégico, conductual, procesal e integrador.

Los teóricos que abrazan el *enfoque estructural* parten de definir a las negociaciones como escenarios de conflicto entre las partes, las cuales tienen metas incompatibles. Para ellos, el “poder” es el elemento central para el logro de resultados, pero introducen la confusión cuando no solo identifican el “poder” con la capacidad de ganar, sino básicamente con los recursos con que cuenta cada parte. Confunden “poder” con “poderío” y se basan sobre todo en lo que denominan el “poder duro”. Dejan de lado la principal faceta del “poder”, determinada por la habilidad de negociar, y que puede desempeñar un papel clave a la hora de modelar los resultados de una negociación.

Asimismo, concretan sus conclusiones a que las partes, o una de ellas, asuman posiciones inamovibles, lo que rara vez llega a tales extremos, ni siquiera en las negociaciones de carácter competitivo.

El *enfoque estratégico*, a diferencia del estructural, se concentra en los fines de las partes y no en los medios para alcanzarlas. Los

2 Zartman (1976) define al inicio siete enfoques que, en una edición posterior de su obra, en 1988, reduce a cinco, que serán los que abordaremos aquí.

enfoques de este tipo se originan en las matemáticas con un importante aporte de la economía.

Considera a los negociadores como seres racionales que toman decisiones según alternativas conocidas y que tienen la capacidad de elegir opciones sobre la base de las cuales potenciarán más sus objetivos. Es precisamente esta interpretación su mayor debilidad, pues las alternativas no siempre son conocidas y la elección de opciones por un negociador no depende solo de su voluntad —o de su capacidad—, sino de un número indeterminado de variables a las que deberá responder.

Este enfoque se basa en la creencia de que cada problema de negociación tiene una solución mejor, por lo que tratan de representar lo que “deberían hacer las personas inteligentes y racionales en situaciones de competencia e interacción” (Raiffa, 1982).

El enfoque estratégico es la base de la “teoría de juegos” y de la “teoría del riesgo crítico”.

La teoría de juegos fue desarrollada hace más de sesenta años, en un breve artículo denominado “Los juegos y el comportamiento económico”, de un matemático y un economista, John von Neumann y Oskar Morgenstern, publicado por la Princeton University Press, en 1944.

La primera versión —todavía elemental— de esta teoría la expuso en una carta James Waldgrave (1713)<sup>3</sup> y era aplicable al caso de dos personas enfrascadas en un juego de cartas.

No se produjo un desarrollo ulterior hasta un siglo después, cuando el matemático Antoine Augustin Cournot (1838)<sup>4</sup> publicó un artículo titulado “Recherches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesses”. Pero debieron pasar otros noventa años hasta que John von Neumann (1928)<sup>5</sup> presentara una serie de artículos sobre el tema que empezaron a convertir a la teoría en campo de estudio independiente.

3 James Waldgrave, diplomático británico, embajador de Gran Bretaña en Austria y Francia.

4 Antoine Augustin Cournot, filósofo y matemático francés que también incursionó en el desarrollo de la economía.

5 John von Neumann, matemático y físico húngaro-estadounidense, considerado el matemático más importante de su tiempo.

A partir de Neumann y Morgenstern comenzaron a conformarse “juegos” que bien emulaban juegos de suma cero (confrontativos) o cooperativos. Entre sus seguidores se destacaron Albert W. Tucker,<sup>6</sup> quien fuera el primero en presentar el que se denominó el “dilema del prisionero” (Poundstone, 1992), que veremos más adelante, John Forbes Nash (1996),<sup>7</sup> Reinhard Selten (1999), John Harsanyi (2013) y otros.

La teoría de juegos se utiliza hoy para numerosas aplicaciones que la han convertido en un modelo para disciplinas como la economía, la biología, la informática, la filosofía y las ciencias políticas (Luce, 1957).

Ahora bien, en lo que atañe a la negociación, la teoría de los juegos se presenta como herramienta analítica para la formalización de las situaciones de conflicto y negociación. Los precedentes que posibilitan la formulación de la teoría de los juegos son el cálculo de probabilidades y la teoría de la decisión colectiva (Osborne y Rubinstein, 1994).

El propósito era elaborar una “ciencia de la acción”, es decir, la ciencia de la decisión racional en las situaciones de conflicto, y una codificación del pensamiento estratégico, sobre todo en las situaciones conflictuales (Davis, 1998).

El concepto de juego se caracteriza por:

- a. Hay dos jugadores cuyos intereses están en conflicto;
- b. las estrategias son el espectro de elecciones posibles de que cada jugador dispone;
- c. una partida consiste en una elección simultánea de una estrategia por parte de cada uno de los jugadores;
- d. una vez que cada uno de los jugadores ha escogido su estrategia, el resultado está determinado; y
- e. el resultado significa, para cada jugador, cierta ganancia o cierta pérdida, a las cuales cada jugador atribuye determinado valor, que se denomina *utilidad*.

6 Albert W. Tucker, matemático canadiense que contribuyó al desarrollo de la teoría de juegos y a la programación no lineal.

7 John Forbes Nash, matemático estadounidense que, a pesar de sus serios problemas mentales, contribuyó al desarrollo de la teoría de juegos. Ver Forbes, 1996.

Esta teoría distingue varios tipos de juegos: los de suma cero, o sea, aquellos en los que las ganancias de uno de los participantes significan pérdida para el otro y viceversa, y los juegos de motivación mixta en los que ambos jugadores pueden ganar algo (Roth, 1985).

El juego que mayor atención ha recibido es el del “dilema del prisionero”,<sup>8</sup> que plantea una situación en la que ambos quieren ganar a expensas del otro, pero para ello se ven obligados a colaborar.

Explica Hopmann (1990):

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

A partir de ahí comenzará el juego de opciones que tienen los prisioneros, hasta llegar a una conclusión, que se espera sea cooperativa (Axelrod, 1984).

Junto al concepto de juego, el otro pilar sobre el que se construye la teoría es la idea de racionalidad, por lo que serán decisiones correctas aquellas que sean racionales.

En definitiva, la teoría de los juegos es un sistema con un altísimo grado de formalidad y abstracción. Es precisamente de esta característica de donde se derivan sus limitaciones, pues “dice cómo la gente debería actuar y no cómo actúa”, y la propia formalidad y abstracción le lleva a ignorar el importante papel que en los procesos de negociación reales desempeñan la ideología, la ética, la planificación estratégica e incluso la formación de los participantes.

8 En enero de 1950, Melvin Dresher y Merrill Flood llevaron a cabo en la RAND Corporation el experimento del juego que ahora se conoce como “El dilema del prisionero”.

La *teoría de riesgo crítico*<sup>9</sup> fue desarrollada por Ellsberg (1961) y, al igual que la teoría de juegos, utiliza las ventajas y desventajas de un negociador al adoptar determinado comportamiento a la hora de tomar decisiones.

Ahora bien, a diferencia de la teoría anterior, introduce la idea de que los negociadores utilizan cálculos de probabilidades para determinar si se deben dar por vencidos o no, o si deben continuar con el proceso negociador. Según Ellsberg, las probabilidades derivan de lo que cada negociador calcula que constituye su riesgo crítico, o del riesgo que esté dispuesto a tomar de que se rompan las negociaciones si se mantiene firme en sus posiciones. Todo ello se combina con el cálculo de cada negociador sobre el riesgo que percibe el oponente al mantenerse también firme (Kupfer, A. y Kupfer, D., 2017).

La gran limitante de este modelo es que no toma en cuenta el papel del negociador y de sus capacidades para modificar ese “riesgo crítico”, lo que la convierte en generalizante y esquemática.

El *enfoque conductual* se basa en las características y la personalidad de los negociadores en el resultado de las negociaciones. Según Nicholson (1964) las negociaciones son:

[...] interacciones entre “tipos” de personalidad que a menudo toman la forma de dicotomías, como los comerciantes y guerreros, o los “duros” o los “blandos”, en las que los negociadores se muestran como personas que batallan de forma despiadada por todo o que pueden ceder diplomáticamente a las demandas de la otra parte para mantener la paz.

Esta problemática se ha denominado “el dilema del negociador” (Lax y Sebenius, 1995) y postula que mientras que en una negociación es más probable que los negociadores duros obtengan la mayoría de sus demandas en un acuerdo negociado, ello se compensa con el hecho de que al adoptar esta postura tienen menos probabilidades de cerrar un acuerdo, y de ahí el dilema (Kennedy, 1987).

9 También se le conoce como “la paradoja de Ellsberg” o “la aversión a la ambigüedad”.



En el contexto de este enfoque, algunos autores, como Messick y McClintock (1968), han identificado cuatro tipos de motivación personal, en función de su interés por las relaciones interpersonales o por los resultados de la negociación.

1. La tipología individualista, que está motivada exclusivamente por los propios resultados que obtenga.
2. La altruista, por la preocupación fundamental por el bienestar de la contraparte.
3. La cooperativa, por los resultados para ambas partes.
4. La competitiva, por el afán de superar al oponente.

La cuestión radica, según este enfoque, en cómo se percibe un problema y de ello dependerá el resultado de una negociación. El ejemplo que Raiffa (1982) da, de considerar un vaso lleno o medio vacío, puede afectar la percepción del negociador y, por tanto, la conclusión del proceso.

En suma, esta teoría conduce inexorablemente a la existencia de dos estrategias claras de negociación: la cooperativa, en que inciden la segunda y tercera tipología, y la competitiva, guiada por la primera y la cuarta.

Se tiende a ubicar el *enfoque procesal* en el contexto del enfoque estructural, puesto que comparte con este el concepto “poder”, o en el estratégico, pues también está centrado en los resultados. Ahora bien, Zartman (1978) precisa que este se basa en el aprendizaje y lo describe “como un proceso de aprendizaje en el que las partes reaccionan al comportamiento del otro con respecto a las concesiones”.

Sin embargo, al centrarse solo en las concesiones, este enfoque puede entrañar el riesgo de desestimular la búsqueda de alternativas y, por tanto, la creatividad, con lo que las partes pueden llegar al final del proceso con menos de lo que hubiesen obtenido al buscar fórmulas innovadoras.

El último enfoque que se describe es el *integrador*, que considera a las negociaciones como interacciones con potencial para que todos ganen y en las que se deben buscar opciones para incrementar el tamaño del “pastel” en lugar de conservar el “pastel”

fijo, donde existe el potencial de que unos logren una porción más grande que otros.

Lewicki, Saunders y Barry (2015) dicen que “[...] los enfoques integradores utilizan criterios objetivos, buscan crear condiciones de ganancia mutua y recalcan la importancia de intercambiar información entre las partes y de resolver los problemas en grupo”.

Lo cierto es que, con su teoría de los enfoques, Zartman ha logrado englobar, aunque sea esquemáticamente, la generalidad de los modelos teóricos hoy en boga, por lo que obviaremos referirnos en detalle a otras concepciones teóricas.

Sin embargo, es útil conocer que existen muchas otras teorías, entre las que destacan la de las “tradiciones”, de Ogilvie, que postula que los modelos teóricos de negociación han sido objeto de diversas “tradiciones” a través del tiempo; el modelo de Sawyer y Guetzow, cuyo núcleo es el análisis de las variables que intervienen en los procesos de negociación; el modelo cuatridimensional de Walton y McKersie, cuyo punto de partida es la distinción de “cuatro sistemas de actividad, cada uno dotado de su propia función para las partes, de mutua interacción, con su propia lógica interna, y con su propio e identificable conjunto de actos o de tácticas”; el modelo de Stevens, que parte de formalizar el proceso de negociación basándose en un modelo de opción conflictiva que reduce la situación de negociación a dos participantes, cada uno de los cuales se enfrenta a un doble conflicto, interpersonal e intrapersonal; el modelo matricial para el mapeo político, basado en un acercamiento a la realidad política presente en la negociación de un conflicto social, y que se presenta como aplicable a cualquier tipo de negociación, pero que solo es una herramienta para el análisis y no sustituye un buen análisis político; y la teoría del funcionalismo y del neofuncionalismo, de Haas, según la cual el interés nacional en las negociaciones internacionales se ve sumergido bajo las verdades que puedan encontrar expertos en la materia objeto del proceso, pero que no puede ser comprobada en el mundo real, pues la presencia de los intereses nacionales de comienzo a fin del proceso es, precisamente, la esencia de la negociación.

## XII. LA NEGOCIACIÓN MULTILATERAL

Las negociaciones multilaterales tienen su origen entre los siglos xv y xvii, cuando los soberanos enviaban embajadores a los concilios que se convocaban ocasionalmente.

Se considera que la Conferencia de Westfalia, que concluyó en 1648 y tuvo lugar en las ciudades de Munster y Osnabruck,<sup>1</sup> marcó el inicio de una nueva era, y se le conoce como la madre de todas las conferencias, pues declaró por primera vez que todos los países eran jurídicamente iguales. Esta conferencia ayudó a crear procesos negociadores más efectivos como alternativa a la guerra.<sup>2</sup>

Sin embargo, el precedente más reconocido de la negociación multilateral, como la conocemos hoy, fue el Congreso de Viena en 1815, por lo que a Metternich, entonces ministro de Relaciones Exteriores de Austria, su promotor, se le considera como el “primer negociador multilateral”.

Pero no fue hasta la segunda mitad del siglo xix que los Estados consideraron necesario reunirse para tratar asuntos de interés común que no derivaran de circunstancias políticas excepcionales.

Así, en 1874 surgió la Unión Postal Universal, primera organización multilateral propiamente dicha, que se convertiría en organismo especializado de las Naciones Unidas en 1948.

1 Con los tratados firmados en esas ocasiones concluyeron la Guerra de los Treinta Años en Alemania y la Guerra de los Ochenta Años entre España y los Países Bajos.

2 Programa de Negociación Internacional, Instituto Holandés de Relaciones Internacionales, Clingendael, Países Bajos, noviembre de 2015.

El multilateralismo como tal se desarrolló después de la Primera Guerra Mundial con la Sociedad de Naciones, que fracasó en sus intentos de establecer una paz duradera por medio de la diplomacia, y fue solo después de la Segunda Guerra Mundial que se establecieron mecanismos cuya mayoría dura hasta nuestros días.

A pesar de que se pueden atribuir a las negociaciones multilaterales numerosos éxitos en la conclusión de acuerdos, convenios y tratados de importancia universal, siguen recibiendo serias críticas por la lentitud y poca eficiencia de los procesos.

Si bien es cierto que las negociaciones más complejas son más lentas en el marco multilateral que en el bilateral, existen poderosas razones para ello, motivadas, de una parte, por la cantidad de países que en ellas intervienen, con intereses muchas veces divergentes y, consecuentemente, con posiciones que se enfrentan unas a otras; de otra, por la existencia habitual en la negociación multilateral de un marco regulatorio, que está dado, sobre todo, por las conductas que imponen los reglamentos, estatutos, normativas e incluso tratados de enorme importancia internacional, como la Carta de las Naciones Unidas.

En una negociación multilateral se pueden estar produciendo, al mismo tiempo y en el mismo proceso, docenas de negociaciones parciales entre países y grupos de estos, que las hacen poco menos que inmanejables, lo cual es otro fenómeno que se debe tener en cuenta.

Asimismo, la elevada interculturalidad, aunque no es el elemento fundamental en el mundo de hoy, tiene también una incidencia que puede dificultar aún más la comunicación y posee el potencial de crear malos entendidos que pueden afectar de forma notable la negociación.

A diferencia de las negociaciones bilaterales, las multilaterales se caracterizan por intensos procesos internacionales en los que se involucran múltiples actores e intereses, agendas muy complejas y diversas sedes.

Los avances en la negociación bilateral son relativamente fáciles de determinar, no es así en un proceso negociador multilateral. De manera acertada, Auer y Racine (2005) comparan una negociación multilateral compleja con una batalla, en la que un soldado avanza, o cree avanzar, pero dado que otros soldados

constantemente avanzan y retroceden, le es muy difícil saber en qué medida sus acciones están influyendo en la batalla en su conjunto.

En el caso de las negociaciones políticas bilaterales existe una dualidad evidente. Si bien es cierto que muchas tienen lugar para la solución de problemas, otras se llevan a cabo con el fin contrario, o sea, para impedir que un problema se resuelva o para demorarlo, introduciendo lo que los teóricos de la negociación denominan “incertidumbre” y “ambigüedad”.

Existen negociaciones en que la prevalencia de la inestabilidad ofrece ventajas y oportunidades a alguna de las partes o sus aliados y, en el caso de las grandes potencias, sucede que muchas veces demorarán una solución para no disminuir su influencia.

En el caso de las negociaciones multilaterales no es tan fácil de hacer, pues las acciones de obstaculización se hacen mucho más evidentes y, de una forma u otra, hay mecanismos que proporcionan una cierta evaluación de los progresos o falta de ellos.

Claro, siempre hay maneras de hacerlo como, por ejemplo, vinculando unos temas con otros, demorando un aspecto del problema y propiciando avances en otros, entre muchas otras posibilidades.

Otro elemento que no solo explica las diferencias con la negociación bilateral, sino también su relativa lentitud, es el tipo de comunicación.

En las negociaciones bilaterales por lo general la comunicación entre las partes es verbal, y se entienden mediante la transmisión mutua de mensajes.

En la negociación multilateral no siempre es así, pues en numerosas ocasiones las posiciones se hacen ver a través de declaraciones y documentos de trabajo, lo que las hace más lentas y complejas.

Otro aspecto que no debemos perder de vista en un número importante de negociaciones multilaterales es el tipo de documentos y en qué temas se negocia.

Por lo general, se negocian resoluciones y, en muchas ocasiones, declaraciones que serán aplicadas por todos los países, o un grupo grande de ellos; pero más importante aún es cuando

se negocian tratados, que una vez que los Estados los firman y ratifican tienen carácter vinculante para las partes. No es extraño, entonces, que en esas circunstancias las negociaciones sean más cuidadosas y detalladas.

Otro aspecto que no se produce en las negociaciones bilaterales es la existencia de grupos de negociación, lo que les imparte características propias.

Asimismo, a diferencia de la negociación bilateral, muchas veces las decisiones en el ámbito multilateral se toman por votación.

Un elemento que complica aún más la negociación multilateral es la proliferación del número y la orientación de otros actores que en ellas intervienen indirectamente. Es evidente la tendencia actual de incrementar la participación de organizaciones no gubernamentales (ONG), incluso en muchos casos con espacios propios para influir en las deliberaciones, las que con frecuencia son utilizadas por los Estados a fin de promover sus posiciones, para bien o para mal.

Lo anterior se hace particularmente peligroso en instituciones como el Consejo de Derechos Humanos, donde las diferencias ideológicas desempeñan un papel y se les utiliza en la actualidad para llevar adelante acciones contra aquellos que no se pliegan a los intereses de las grandes potencias occidentales.

En ello interviene la capacidad financiera de cada Estado. Es un hecho probado que el Gobierno de los Estados Unidos, a través de diversos programas e instituciones, entre ellas la USAID, financia la participación de ONG de su interés en las sesiones del Consejo de Derechos Humanos y en otros foros similares. Se ha visto con mucha claridad en lo que a Cuba atañe y, más recientemente, Venezuela.

Pero existen diferencias entre el papel que desempeñan estas organizaciones en distintos foros. En el caso de los mecanismos de la ONU y las negociaciones relativas al desarme, participan organizaciones que se oponen a la guerra, que hacen estudios sobre los efectos de la existencia y el eventual empleo de armas nucleares y otras, por solo poner algunos ejemplos, que también analizan el crecimiento exponencial de los presupuestos militares, sobre todo de las grandes potencias, por lo que su presencia tiene un efecto positivo.

En resumen, la estructura de una negociación multilateral se determina por un grupo importante de elementos, que incluyen la forma como se organiza y se configura; las reglas formales y tácitas que se aplican al proceso negociador; la existencia de grupos de intereses; los respectivos papeles del presidente, la secretaría, los grupos negociadores *ad hoc* y las comisiones; la forma como se toman las decisiones y el factor tiempo, entre otras variables.

Como es obvio, todo lo anterior confirma la especificidad de las negociaciones multilaterales y la necesidad de abordarlas como un tema aparte.

Después de más de cincuenta años de estar participando en negociaciones multilaterales, al autor de esta obra le asombra cómo muchos teóricos de la negociación banalizan y simplifican hasta el absurdo las dificultades inherentes a los procesos de negociación multilateral, y tratan de hacer, por la vía teórica, sugerencias para acelerarlos y hacerlos más eficientes, sin haber jamás participado en uno de ellos. Por esto, nos hemos abstenido de hacer referencia a dichas tesis.

A los procesos de negociación multilateral se aplican todos los elementos contenidos en los capítulos precedentes. Sin embargo, tienen sus particularidades y, por ello, los negociadores que actúan en esta esfera necesitan un entrenamiento especial.

La negociación multilateral también requiere de una profunda planificación estratégica e incluso, en la mayoría de los casos, más intensa que para una negociación bilateral.

No debemos olvidar que los procesos multilaterales se basan en precedentes, por lo que el negociador multilateral debe conocer en profundidad aquellos atinentes a la negociación en la que va a participar, y aquellos otros que ayudará a crear por las decisiones que se tomen.

Debe también tener claridad sobre el ámbito de la negociación, y conocer cuál es su propósito, por qué se ha convocado, qué circunstancia dio lugar a que se convocara y a dónde se quiere llegar con la negociación. Del mismo modo, es imprescindible que sepa cuál es la estructura de la negociación y del órgano en que esta tendrá lugar, la presidencia, la secretaría, los diversos grupos de negociación que habrá, la forma de tomar acción y otros elementos similares.

Asimismo, deberá preparar, en la medida de lo posible, y con antelación, los documentos de trabajo que podrá presentar, e incluso las eventuales enmiendas a documentos que ya existan y que posea, teniendo buen cuidado de siempre tener opciones negociadoras que le sean útiles ante un diferendo.

Una práctica que se ha desarrollado en las últimas tres décadas es la preparación de “puntos de conversación” (*talking points*) para los elementos más importantes de una negociación dada. Estos incluyen las posiciones públicas del país del negociador y una somera explicación, y tienen el objetivo no solo de evitar confusiones sobre los objetivos que se persiguen, sino de buscar adeptos para los puntos de vista propios.

Si bien los principios y normas del Derecho Internacional deben incidir en todos los procesos negociadores internacionales a nivel mundial, independiente del sector que aborden, es en la negociación multilateral donde son determinantes.

Del mismo modo, dicho tipo de negociación se rige por prácticas desarrolladas a través de decenios y por normas que se establecen en documentos reglamentarios de instituciones multilaterales, que el negociador debe conocer en profundidad, así como desarrollar habilidades que le permitan redactar documentos complejos, como resoluciones y declaraciones, y fomentar el tipo de relaciones que se requieren en el contexto multilateral.

Asimismo, deben desarrollar habilidades superiores en materia de idiomas, sobre todo el inglés, dado que a lo largo de los años se ha convertido en el lenguaje por excelencia de la mayor parte de las negociaciones multilaterales. Esto significa no solo hablarlo, sino también comprender los matices idiomáticos que muchas veces se deslizan en un documento sujeto a negociación, y saber redactar en dicho idioma, pues es frecuente que, teniendo el conocimiento y las habilidades para elaborar fórmulas imaginativas, se impida el fracaso del proceso.

Iklé describe al negociador internacional como: “[...] rápido de pensamiento, de ilimitada paciencia, buen disimulador sin ser mentiroso, inspira confianza sin confiar en los demás y modesto pero firme [...]” (Drukman, Martin, Alen y Yagcioglu, 1999).



Tiene, por supuesto, que prepararse para en algún momento presidir una negociación multilateral o ejercer la función de facilitador cuando se le solicite.

Debe quedar claro que, bajo ningún concepto, se puede pensar que un negociador multilateral es mejor que uno bilateral, pues la calidad no se puede medir por el tipo de procesos en que se enfrasque, sino por sus habilidades natas y adquiridas, y por su conocimiento de las estrategias, técnicas y tácticas requeridas para toda negociación, independientemente del tipo que sea.

Sin embargo, sí se puede decir que un negociador multilateral bien preparado puede ser efectivo en una negociación bilateral, y que la puede emprender sin elevados niveles de preparación especializada, salvo en lo que atañe al tema que se esté discutiendo.

Ahora bien, no se puede decir lo mismo de un negociador bilateral, pues, por definición, no maneja profundamente los principios que rigen una negociación multilateral, ni las normas, ni la nomenclatura, ni los argumentos y, mucho menos, los elementos reglamentarios que la presiden.

Lo anterior no quiere decir que un negociador bilateral de talento no se pueda convertir en un negociador multilateral efectivo, pero lo cierto es que requerirá esforzarse para adquirir los conocimientos y habilidades que le harán falta en dichos procesos.

Asimismo, en la negociación multilateral existe la práctica de mantener durante mucho tiempo a los negociadores atendiendo determinada esfera. Incluso, en algunas ocasiones, se les ha llamado “mafias” de Nueva York, Ginebra, Bruselas o cualquier otro foro negociador multilateral.

Esto quiere decir que, por lo general, los negociadores que intervienen en un proceso dado se conocen de larga data, saben cómo piensan unos y otros, están al tanto de las tácticas que emplean con más frecuencia e incluso se establecen relaciones personales que no son despreciables en cualquier negociación de este carácter.

El autor, por ejemplo, en algunas ocasiones ha participado en procesos con negociadores a los que conoce desde hace más de treinta años, lo que tiene elementos positivos, pero también negativos.

Entre los positivos destaca la relación que se establece, que muchas veces ayuda a eliminar obstáculos y a desentrañar problemas. Por ejemplo, en la XIV Cumbre del Movimiento de los Países No Alineados, efectuada en La Habana en 2006, el autor debió presidir un pequeño grupo encargado de dirimir diferencias entre dos Estados en un tema de capital importancia para ambos, y cuyo desenlace adverso podía incluso poner en peligro la conferencia. A su solución contribuyó la relación establecida con los negociadores de los dos países desde años atrás.

Entre los negativos, está el hecho de que los negociadores que han trabajado juntos durante años, conocen las “cosquillas” de unos y otros, no se dejan confundir fácilmente por las maniobras que se empleen y saben a la perfección cuáles son las prioridades de cada uno de ellos.

Por estas razones, es preciso que un negociador multilateral tenga un “poder” muy superior al de otros tipos de negociadores, y que su prestigio en las negociaciones llegue al punto de que sus adversarios lo respeten y, en ocasiones, le teman.

También es imprescindible que un negociador multilateral sea un experto en saber captar voluntades fuera de la mesa de negociación, que sepa hacer *lobby*, como se le denomina en los organismos internacionales. Con ello, podrá llevar a la negociación propiamente dicha muchos problemas solucionados “en pasillos”, o habrá logrado el apoyo de otros países o grupos de ellos para sus posiciones. Con esto puede lograr contar con una “masa crítica” de apoyos que, incluso, puede darle un vuelco a una negociación.

En el ámbito multilateral de hoy, es muy raro hallar negociaciones de naturaleza puramente cooperativa en los asuntos de mayor relevancia, pues aquellos en los que existe el consenso, los más, se dirimen en su mayoría sin que intervengan procesos negociadores.

En ello incide, sobre todo, la naturaleza de las relaciones internacionales actuales, en las que con mucha frecuencia se trata de aplicar el poderío a través de la intimidación, el chantaje y la coerción. Esto se ha hecho más agudo en la medida que se ha desarrollado un unilateralismo creciente, sobre todo por parte de los Estados Unidos.

Es importante la reflexión que hace Meerts (2015a) de que el tránsito por parte de los Estados Unidos del multilateralismo al unilateralismo empezó a principios de la década pasada. Esto parece confirmarse con algunos hechos del gobierno de George W. Bush que apuntan en esa dirección.

No solo hay que considerar las acciones militares unilaterales que los Estados Unidos emprendieron sin autorización del Consejo de Seguridad, sino también otros aspectos como el retiro del apoyo al Tratado de Misiles Anti-Balísticos (ABM), la negativa de su Senado a ratificar el tratado proscribiendo las pruebas nucleares (CTBT), su negativa a acceder al Estatuto de Roma que creó la Corte Penal Internacional y sus posiciones coercitivas para impedir que militares estadounidenses pudieran ser acusados ante dicho órgano, por solo mencionar algunas acciones.

Si bien durante el gobierno de Barack Obama el enfoque fue algo diferente, y los Estados Unidos se reinsertaron en algunas áreas del multilateralismo que habían abandonado o dejado de lado, nuevamente con el gobierno de Donald Trump han resurgido, con más fuerza aún, las ideas unilateralistas que permearon casi toda la primera década del siglo XXI.

Es obvio que para los Estados Unidos el multilateralismo, con sus normas, reglas y principios, se ha convertido más en un obstáculo para sus políticas unilaterales que en una cadena de transmisión para llevar adelante sus intereses políticos y económicos.

Se debaten hoy las posiciones de aquellos que consideran que los principios y normas del Derecho Internacional y la Carta de las Naciones Unidas deben ser aplicados con todo rigor, como garantía de la soberanía, independencia e integridad territorial de las naciones; y de aquellos otros que, haciendo caso omiso de toda consideración de derecho, actúan de manera unilateral y poco ética, al socaire de otras opiniones y posiciones, e incluso de los principios políticos que rigen en las instituciones internacionales a las que pertenecen.

Esta situación ha llevado a que muchos consideren que el multilateralismo está en crisis, lo que se agrava por la concepción de la principal potencia mundial de la inoperancia de las instituciones internacionales cuando no se pliegan a sus intereses.

Además, incide que el multilateralismo, a lo largo de los años, ha cambiado de carácter y hoy proliferan las organizaciones de carácter regional, y aquellas otras en que se vinculan países por determinados intereses. La CELAC, CARICOM y la Asociación de Estados del Caribe son ejemplos en América Latina y el Caribe, y el Grupo de Cooperación de Shanghai, la ASEAN y BRICS lo son en otras latitudes.

Hoy, difícilmente se pueda hablar de temas mayores en los cuales no existan diferencias, en muchas ocasiones casi insuperables, lo que hace que un número importante de negociaciones, cuando se producen, sean muy confrontativas, con todo lo que ello entraña.

Además, se ha abierto paso, sobre todo en lo relacionado con la problemática del desarrollo, el empleo desmedido del consenso que, a diferencia de lo que sucedía en las décadas de 1970 y 1980, anula la capacidad de los países subdesarrollados de utilizar su mayoría numérica para imponer decisiones y, así, crear precedentes.

Lo anterior se agrava por la influencia que han adquirido las políticas de los países capitalistas desarrollados sobre los subdesarrollados, lo que les ha restado capacidad, y hasta voluntad de oponerse a posiciones de aquellos países que, además de presionarlos por diversas vías, constituyen sus principales socios comerciales y de otro tipo.

Hoy, el Grupo de los 77 y el MNOAL han perdido la mayor parte de su capacidad de presentar iniciativas que guíen el trabajo multilateral en aquellos casos en que no son aceptables para el mundo desarrollado, con lo que se contradice el espíritu con que fueron creadas las instituciones internacionales de actuar de conjunto para el “bien de toda la humanidad” y no solo para parte de ella.

Al propio tiempo, se han acentuado las diferencias entre países y grupos de estos, unas veces por discrepancias legítimas y otras actuando como representantes de otros intereses foráneos.

Lo anterior no significa que en el contexto de dichas agrupaciones no se debatan temas candentes e importantes, pero la cuestión radica en que, a la hora de decidir qué acciones tomarán en los organismos multilaterales, siempre hay voces interesadas que discrepan o aducen que dichas acciones no tendrán consenso.

Esta situación se hizo más patente a partir de la desaparición de la Unión Soviética y del campo socialista europeo, fomentando un “unipolarismo ideológico” que los países industrializados han utilizado muy bien para quebrar todo disenso e imponer sus posiciones.

Otro elemento que no podemos pasar por alto, y que es preciso reiterar, es que las decisiones tomadas en los órganos de la ONU, al igual que en otros marcos negociadores multilaterales, o que sea imposible tomar, constituyen precedentes que pueden ser utilizados con posterioridad, como veremos cuando analicemos las resoluciones en la ONU.

Esto no sucede con igual intensidad en las negociaciones bilaterales, a pesar de que cualquier negociador serio se afana en conocer cuál fue el resultado de procesos similares con anterioridad e incluso lo utiliza si responde a sus intereses.

Otros dos fenómenos están permeando también la efectividad de las negociaciones multilaterales.

En primer lugar, se ha establecido la práctica de imponer a las instituciones internacionales decisiones tomadas fuera del ámbito donde las negociaciones se desarrollan. Por ejemplo, cuando un país o grupo de estos desea lograr un efecto que tenga consecuencias para una negociación que favorezcan sus intereses, convoca reuniones privadas fuera de la sede del proceso negociador, o “retiros”, incluso en otros países o ciudades, lo que constituye una nueva y refinada forma de *lobby*.

En segundo lugar, y ante la práctica más reciente de establecer facilitadores o cofacilitadores para la negociación de los documentos de las conferencias internacionales, se da con frecuencia el caso de que estos actúan no solo de manera arbitraria, sino también sesgada. Se repite con frecuencia que imponen determinadas decisiones sin dar posibilidad a otras delegaciones de disentir o de expresar otras opiniones.

Las negociaciones multilaterales han sido las menos estudiadas por los teóricos de la negociación.

Nos dice Hopmann:

[...] la negociación multilateral se ha intensificado en las últimas décadas; sin embargo, la teoría no ha observado el mismo nivel

de desarrollo debido, entre otras causas, al alto nivel de complejidad de dichas relaciones. La complejidad, según muchos estudiosos, es la característica que define por excelencia a las negociaciones multilaterales, particularmente debido al número creciente de participantes cuyos intereses y necesidades divergen considerablemente y al tratamiento simultáneo de diversos temas. Siendo, como correctamente lo apunta Windham, el objetivo central de dichas negociaciones el manejo de la complejidad (Windham, citado en Hopmann, 1990).

Varios autores, como el propio Hopmann o Meerts, consideran que la complejidad se puede resolver mediante el uso de coaliciones, que no solo hacen más sencillo el proceso al reducir el número de actores, sino que por su dinámica y por la búsqueda del consenso pueden modificar el tipo de negociación de que se trata (Meerts, 2015).

En nuestra opinión, estas son consideraciones certeras, aunque no pueden ser vistas exclusivamente a la luz de la “complejidad”.

En ello incide el hecho de que todo proceso multilateral puede ser simétrico o asimétrico, en dependencia de la relación del poderío de los diversos participantes, lo que inevitablemente conduce a una particular relación de “poder”.

Es simétrico cuando se enfrentan países o grupos de estos con un poderío equiparable, como eran en su momento la OTAN y el Tratado de Varsovia, pero es asimétrico cuando un país o grupo de estos con menos poderío se enfrentan a otros cuyo poderío los sobrepasa. Este último es el caso de la mayor parte de las negociaciones multilaterales actuales, lo que se ha puesto reiteradamente de manifiesto en las grandes conferencias internacionales.

Las partes con poderío más débil, por lo general los países subdesarrollados, acuden con frecuencia a la conformación de grupos de países, en concordancia con lo planteado por Hopmann, que no necesariamente tienen que ver ni con los respectivos grupos regionales, ni con afinidades políticas, sino en esencia con intereses.

Ello se puede ver con claridad en las negociaciones sobre cambio climático, desarme y derechos humanos, donde hay grupos políticamente dispares, pero que actúan motivados por la búsqueda de determinados objetivos, que por lo general son comunes.

Es obvio que la creación de grupos negociadores otorga “poder” a los países que lo integran, pero no se pueden descartar otras manifestaciones de “poder”, como el liderazgo, el conocimiento de técnicas de negociación, la perseverancia, la elocuencia, el manejo adecuado del lenguaje y las tácticas, la inteligencia, la energía y la credibilidad, entre otras.

Por tanto, se confirma que el “poder” no es una condición estructural ni tampoco cuantificable. Lo poseen los actores y, según Pfetsch (2011), “viene en muchas formas y tamaños”.

La firmeza en la defensa de las creencias y principios, o los factores de personalidad, pueden compensar la falta de recursos materiales, o sea, el poderío; la habilidad, que tampoco puede ser medida, es también una fuente de “poder” y puede llevar al adversario a moverse en la dirección que se desea durante las negociaciones; también lo pueden hacer el empleo táctico del “poder”, enmarcado en lo que se denomina la calidad “activa y manipulativa del poder”; saber reconocer el momento idóneo para hacer una propuesta o buscar una solución; conocer a profundidad el tema bajo discusión, y la experiencia en el empleo de los reglamentos.

De ahí que, aunque coincidimos en lo esencial con los criterios de Hopmann, consideramos que la clave no está en la “complejidad” de los procesos multilaterales, que en realidad es una consecuencia, sino en la “asimetría” que en ellos impera, lo que ha compulsado la creación de lo que él denomina “coaliciones” y otros grupos de intereses y necesidades convergentes, y que ha obligado a nuevas formas de ejercicio del “poder”.

Por tanto, la creación de “coaliciones” no ha sido más que un efecto provocado por una determinada causa, que no es otra que la contradicción entre simetría y asimetría que permea las negociaciones multilaterales.

En definitiva, parte importante radica en la creatividad, el uso y la efectividad de determinadas tácticas y los movimientos de distinto tipo, incluido el *lobby* que realicen los negociadores.

Debemos reiterar, una vez más, que, a diferencia de la negociación bilateral, lo que se apruebe o deje de aprobarse en un determinado órgano, así como la forma en que se haga, creará inevitablemente un precedente para el futuro, que todo negocia-

dor experimentado será capaz de explotar en el momento que corresponda.

Por tanto, los buenos negociadores multilaterales consideran las implicaciones del resultado de las negociaciones en las que participan dentro de un horizonte temporal que va más allá del resultado inmediato de la negociación.

También es preciso recordar que todas las resoluciones de los órganos de la ONU son recomendaciones, y solo las del Consejo de Seguridad tienen carácter vinculante. Al analizar la Carta de las Naciones Unidas abundaremos sobre el asunto.

Independientemente de que existe un número creciente de organizaciones internacionales en las que se producen procesos de negociación, por consideraciones prácticas nos referiremos en esta obra a la negociación multilateral centrada en la Naciones Unidas que, en esencia, sigue siendo la “madre” del multilateralismo actual.

En la preparación de este libro leímos fuertes críticas a las Naciones Unidas centradas en su incapacidad para resolver muchos de los problemas más acuciantes del mundo de hoy e incluso hay casos en que se le compara con la Sociedad de Naciones, por su ineffectividad.

Si bien es cierto que las Naciones Unidas no han tenido la capacidad de resolver los problemas más serios que enfrenta la humanidad, sean políticos, humanitarios o de desarrollo, una crítica genérica como la anterior sería sesgada y políticamente errónea.

A quienes habría que criticar es a aquellos países que no permiten que la ONU y su sistema desarrollen todo su potencial en favor de la paz, la seguridad, la libertad y el desarrollo. Habría que criticar también a muchos burócratas internacionales, que han tomado el multilateralismo como una simple vía de ganar un salario, y no de hacer algo en favor de la humanidad.

Vale recordar que, a inicios de la década de 1960, en un curso de posgrado sobre asuntos multilaterales, impartido por el doctor Fernando Álvarez Tabío —eminente diplomático y jurista cubano, ya fallecido—, este dijo que la ONU “no tenía una faz propia, sino que era solamente el reflejo de la correlación de fuerzas que imperara en el mundo”.

No es nuestra intención convertir esta obra en un tratado sobre relaciones multilaterales o sobre organismos internacionales,



pero, inevitablemente, debemos incluir los aspectos que un negociador debe conocer, incluso quienes se forman como negociadores, o aquellos otros que, sin experiencia multilateral, deban participar en una negociación de ese carácter.

Por tanto, dedicaremos también capítulos a la valoración crítica de la Carta de las Naciones Unidas y al Reglamento de la Asamblea General, así como a las formas de operación del Consejo de Seguridad, que son asuntos que todo negociador multilateral debe conocer al dedillo, así como a otros tópicos que, como las resoluciones, las elecciones, las presidencias y otros aspectos que deben formar parte del acervo táctico de todo negociador.

### XIII. VALORACIÓN CRÍTICA DE ASPECTOS SELECCIONADOS DE LA CARTA DE LAS NACIONES UNIDAS

**E**s imprescindible que un negociador multilateral conozca la Carta de la ONU, el contenido de sus principales artículos y la forma como se interpretan y aplican.

La Carta de las Naciones Unidas constituye una de las principales fuentes del Derecho Internacional y sus postulados, o falta de ellos, son un argumento muy socorrido en una negociación.

#### El articulado de la Carta de las Naciones Unidas

De particular importancia son los cuatro propósitos y los siete principios que la inician (pp. 5-7).<sup>1</sup>

Para los fundadores —o sea, los 51 países que en 1945 firmaron la Carta en la Conferencia de San Francisco—, las Naciones Unidas fueron creadas, según reza resumidamente el inciso 1 del Artículo 1, para mantener la paz y la seguridad internacionales; suprimir los actos de agresión y otros quebrantamientos a la paz; y lograr el arreglo por medios pacíficos de controversias u otras situaciones que podrían conducir a un quebrantamiento de la paz.

El análisis de este artículo nos lleva a constatar cómo en el mundo de hoy es este uno de los grandes propósitos incumplidos. No son pocos los hechos que constituyen quebrantamientos

1 Las citas y referencias a la Carta de las Naciones Unidas se corresponden, en todos los casos, con la reimpresión de 2006.

de la paz, o pueden conducir a ello, que se dirimen unilateralmente, sin acudir a las Naciones Unidas o, incluso acudiendo a ella, son objeto de coerción, chantaje y presión para impedir que esta cumpla sus propósitos.

El inciso 2 se centra en el fomento de relaciones de amistad entre las naciones sobre la base de la igualdad de derechos y la libre determinación de los pueblos. En la actualidad el concepto de libre determinación se ha banalizado, y para un importante número de países solo es aplicable a aquellos que aún permanecen bajo dominio colonial o, como eufemísticamente se les denomina, los “territorios no autónomos”. Como se ve cada día, la libre determinación, o autodeterminación, que es un apelativo más correcto, se vulnera mediante la imposición de modelos foráneos o con las amenazas o bloqueos.

Por su parte, el inciso 3 de los Propósitos de las Naciones Unidas se basa en el fomento de la cooperación para la solución de los problemas de cualquier tipo, sean económicos, culturales y humanitarios, incluido el respeto a los derechos humanos.

Es preciso observar, una vez más, que la cooperación actual dista mucho de la que fue concebida en la Carta; se utiliza como vía de presión y chantaje, e incluso, como ha sido el caso de la República Bolivariana de Venezuela, para promover la violencia y las acciones armadas.

El tema de los derechos humanos tampoco escapa a este análisis, pues a lo largo de los años no solo se ha reinterpretado para reflejar los intereses de los principales países desarrollados, sino que también se utiliza coercitivamente, de lo que son ejemplo las resoluciones contra países aprobadas en el Consejo de Derechos Humanos y la Asamblea General.

Por su parte, el inciso 4 define a las Naciones Unidas como el órgano que debe servir como centro para armonizar los “esfuerzos de las naciones por alcanzar estos propósitos comunes”.

Lo cierto es que la efectividad de dicha “armonización” deja mucho que desear, pues sobre los temas más candentes y acuciantes que enfrenta la humanidad hay pocos “propósitos comunes”, como lo demuestran las negociaciones sobre cambio climático.

De todos modos, no se puede dejar de reconocer que la ONU y sus órganos, particularmente la Asamblea General, continúan

siendo el foro más importante para que los países establezcan contacto entre ellos a todos los niveles, incluido el de jefes de Estado y de Gobierno, y para que puedan exponer sus posiciones ante un auditorio universal.

Los siete principios contenidos en el Artículo 2 son de igual o quizás mayor importancia.

El primero, y posiblemente el más importante, es la aseveración de que la ONU está basada en el “principio de la igualdad soberana de todos sus miembros”. Este principio amerita dos comentarios:

De una parte, demuestra que la Carta, en su letra, es en sí misma contradictoria. Si bien postula la igualdad soberana de todos los países que la integran, les otorga poderes especiales a cinco de ellos, los Miembros Permanentes del Consejo de Seguridad, que no solo están siempre presentes en un órgano que por su naturaleza debería ser universalmente electivo, sino también porque tienen el derecho al veto, o sea, que no se pueden tomar decisiones sustantivas en el marco de dicho órgano si no concurre la aceptación de todos ellos.

Tan es así que la Carta también reserva a los miembros permanente el derecho a vetar cualquier propuesta de modificación de la propia Carta, cuando en su Artículo 108 dice:

Las reformas a la presente Carta entrarán en vigor para todos los miembros de las Naciones Unidas cuando hayan sido adoptadas por el voto de las dos terceras partes de los miembros de la Asamblea General y ratificadas, de conformidad con sus respectivos procedimientos constitucionales, por las dos terceras partes de los miembros de las Naciones Unidas, *incluyendo a todos los miembros permanentes del Consejo de Seguridad.*<sup>2</sup>

Por tanto, y dado que la Carta establece quiénes son los miembros permanentes, para poder modificar de alguna forma esa lista, se requeriría someter el documento que así lo prescriba a lo dispuesto en el Artículo 108, en otras palabras, a la aprobación de los miembros permanentes actuales.

Cabe también señalar que a lo largo de los años el concepto de “veto” se ha ido modificando. La Carta, en el inciso 3 de su Artículo 27, dice claramente: “Las decisiones [...] serán tomadas por

2 Las cursivas en las citas de la Carta son del autor.

el voto afirmativo de nueve miembros, incluso los votos afirmativos de todos los miembros permanentes [...]”.

La letra del artículo va, sin dudas, en la dirección de considerar que incluso una abstención por parte de un miembro permanente constituía un “veto”. Esta interpretación se ha ido modificando en la práctica, y ahora se consideran en tal carácter solo los votos en contra.

De otra parte, es preciso alertar que este principio se refiere exclusivamente a la “igualdad soberana de los Estados” y no a la “soberanía”.

Lo que quiere decir este inciso del Artículo 2 es que todas las naciones son iguales ante el Derecho Internacional, a pesar de que la realidad demuestra que es una falacia, a la luz del “poderío” relativo de cada una de ellas.

La “soberanía”, que podría definirse como el derecho inalienable de un Estado de concretar el ejercicio de sus poderes y autoridad sobre su territorio y población, no figura en ningún lugar de la Carta.

En más de una ocasión, al negociar documentos internacionales y al tratar de introducir el concepto de “soberanía”, el autor ha tenido que debatir fuertemente con aquellos que sostenían que este estaba ya contenido en el inciso sobre la “igualdad soberana”, lo que no es cierto ni teórica ni prácticamente.

Para mayor aclaración, es recomendable ver el análisis *infra* de la Resolución 2625 (XXV), de 1970, de la Asamblea General.

El inciso 2 de este artículo consagra que los miembros de las Naciones Unidas actuarán de buena fe en el cumplimiento de sus obligaciones de conformidad con la Carta. Quizás este principio, fundamental en Derecho, sea el más burlado durante los últimos años. Ya es rara la actuación de “buena fe” por parte de la mayor parte de los países desarrollados, y en particular de los Estados Unidos, lo que se hace obvio en la política que llevan a cabo a nivel mundial.

El arreglo pacífico de las controversias internacionales de modo que no se pongan en peligro la paz y la seguridad internacionales es el objeto del inciso 3 de los principios de la Carta.

Hay ejemplos abundantes en las últimas décadas sobre cómo este principio se viola impunemente.

Dada su importancia, fue una de las bases y el fundamento de la Proclama de la América Latina y el Caribe como Zona de Paz, suscrita en la Segunda Cumbre de la CELAC, celebrada en La Habana en 2014.

Tal vez el cuarto principio sea el más pertinente a la situación internacional actual. Establece que los miembros de las Naciones Unidas: “En sus relaciones internacionales, se abstendrán de recurrir a la amenaza o al uso de la fuerza contra la integridad territorial o la independencia política de cualquier Estado [...]”.

Las actuaciones de los Estados Unidos y otros han constituido violaciones impunes de este principio desde hace décadas, como lo demuestran la agresión contra la antigua Yugoslavia, la invasión a Irak en 2003, la ocupación de Afganistán y las amenazas de uso de la fuerza contra la República Bolivariana de Venezuela, entre tantos otros.

Incluso, ha habido acciones que, si bien han estado avaladas por el Consejo de Seguridad, como la agresión contra Libia en 2011, constituyen, a nuestro juicio, violaciones de este principio.

La proclamación por parte de los Estados Unidos sobre la continuada validez de la Doctrina Monroe, una de cuyas esencias es el uso de la fuerza para proteger sus intereses, es una muestra fehaciente de lo anterior.

Con mucha frecuencia, para la amenaza o el uso de la fuerza se recurre a la mentira y la manipulación más burdas, como fue el caso de la presencia de armas químicas en Irak, con la cual los Estados Unidos intentaron justificar su agresión, sin que nada se hiciera por el Consejo de Seguridad y otros órganos.

Los incisos 5 y 6 de los principios se refieren, respectivamente, a la ayuda que los Estados deben prestar a la Organización en cualquier acción que esta ejerza de conformidad con la Carta, y a la aplicabilidad de lo establecido en dicho documento a los no miembros de la ONU.

El inciso 7 también aborda un asunto de suma importancia. Expresa: “Ninguna disposición de esta Carta autorizará a las Naciones Unidas a intervenir en los asuntos que son esencialmente de la jurisdicción interna de los Estados [...]”.

Por lo general, se interpreta que este principio proscribe la injerencia en los asuntos internos, con lo que un negociador debe

tener cuidado, pues por su letra es diferente. Solo se refiere a lo que no puede hacer la Organización, y no a lo que un Estado puede o no hacer contra otro.

Por demás, este principio introduce también un elemento contradictorio en la Carta, sobre todo por la interpretación actual del mandato del Consejo de Seguridad.

Hoy, como veremos al analizar el Capítulo VII de la Carta más adelante, dicho órgano interviene, conforme a los capítulos VI y VII, que son parte integrante de la Carta, en “asuntos que son esencialmente de la jurisdicción interna de los Estados”, con el pretexto de que pueden atentar contra la seguridad regional.

Por ello, es preciso alertar una vez más que es de suma importancia que siempre se analicen los principios de la Carta en conjunción con lo dispuesto en la Resolución 2625 (XXV) de la Asamblea General, del 24 de octubre de 1970, que adjunta la Declaración Relativa a los Principios del Derecho Internacional Referentes a las Relaciones de Amistad y a la Cooperación entre los Estados de Conformidad con la Carta de las Naciones Unidas, que los complementan y los enriquecen en todos sus aspectos.

El negociador multilateral debe estar bien claro de cuáles son estos propósitos y principios, y de las enormes carencias que tiene su cumplimiento. Escuchar “cantos de sirena” en una negociación no solo puede ser ingenuo, sino también peligroso para los intereses de la mayor parte de los países, incluido el suyo.

Si bien no es nuestra intención hacer un análisis completo de la Carta, nos parece que contiene algunos aspectos a los que debemos referirnos, y que son también de suma importancia para un negociador multilateral.

El Artículo 12 de la Carta (p. 13) establece que mientras el Consejo de Seguridad esté desempeñando las funciones que le asigna la Carta con respecto a una controversia o situación, la Asamblea General no hará recomendaciones sobre ellas.

Este artículo es sumamente restrictivo. Obliga a la Asamblea General a inhibirse de formular recomendaciones sobre asuntos que están en la base misma del trabajo de la Organización, o sea, la preservación de la paz y la seguridad internacionales. Entra en contradicción con los artículos 10 y 11 de la Carta (pp. 11 y 12),

que le dan a la Asamblea General amplios poderes, incluso en materia de paz y seguridad internacionales.

Además, obvia que la Asamblea es el único órgano plenario de las Naciones Unidas y es, por su naturaleza, el más democrático, pues en ella cada país, con independencia de su tamaño o poderío, ejerce un voto igualitario. Ese elemento, al menos en teoría, le otorga a la Asamblea General una legitimidad que no posee ningún otro órgano de las Naciones Unidas.

Ahora bien, al igual que sucede en otros aspectos de la ONU, se han creado mecanismos para vulnerar esta disposición de la Carta e incluso para anular el veto cuando ha sido conveniente a los principales países.

El ejemplo más significativo es la Resolución 377 (V) de la Asamblea General, aprobada el 3 de noviembre de 1950, a instancias de los Estados Unidos, ante las posiciones de la Unión Soviética durante Guerra de Corea. Este texto, denominado “Unión Pro Paz”, resuelve que:

[...] si el Consejo de Seguridad, por falta de unanimidad entre sus miembros permanentes, deja de cumplir con su responsabilidad primordial de mantener la paz y la seguridad internacionales en todo caso en que resulta haber una amenaza a la paz, un quebrantamiento de la paz o un acto de agresión, la Asamblea General examinará inmediatamente el asunto, con miras a dirigir a los miembros recomendaciones apropiadas para la adopción “de medidas colectivas, inclusive, en caso de quebrantamiento de la paz o acto de agresión, el uso de fuerzas armadas cuando fuere necesario, a fin de mantener o restaurar la paz y la seguridad internacionales.

Decidía también esta resolución que en esos casos se convocara un período extraordinario de sesiones de emergencia de la Asamblea General en un lapso de 24 horas.

De esta resolución surgió la decisión de crear una “fuerza de paz” de las Naciones Unidas que intervino en la Guerra de Corea, bajo la dirección de los Estados Unidos, para actuar contra la República Popular Democrática de Corea, y que dio origen a la división de la península coreana por el paralelo 38 en dos países separados.



Pero, a partir del VII Período Extraordinario de Sesiones de Emergencia,<sup>3</sup> en 1980, y exceptuando el VIII, dedicado a Namibia, dichas convocatorias se han celebrado al calor de la situación en Palestina, incluidas las masacres perpetradas por Israel en Gaza e incluso por la decisión unilateral de los Estados Unidos de reconocer a Jerusalén como la capital del Estado de Israel, en violación del Derecho Internacional.

Todos son casos en que los Estados Unidos, mediante el veto, han impedido al Consejo de Seguridad adoptar decisiones contrarias a la parte israelí.

Con ello, el mundo árabe y otros países han utilizado el procedimiento de la Resolución “Unión Pro Paz” en varias ocasiones, con resultados poco favorables para los Estados Unidos.

Pero, en estos casos, a diferencia de la Guerra de Corea, las decisiones no han tenido efectos prácticos, bajo el manto de que las resoluciones de la Asamblea General solo constituyen recomendaciones y no se puede exigir su cumplimiento.

Esta es una muestra, entre muchas, del doble rasero que impera hoy en las Naciones Unidas: cuando algo interesa a las grandes potencias se puede hacer, mientras que, si interesa a otros, no es posible actuar.

Si examinamos la frecuencia de las convocatorias a períodos extraordinarios de sesiones de emergencia, al calor de la Resolución 377 (V), nos percatamos que no fue utilizada de 1972 a 1981. Quizás la razón fundamental para no hacerlo fue el peligro que percibieron los Estados Unidos de que, como finalmente sucedió, fueran empleados contra Israel.

Francesc Vendrell, ex Subsecretario General de la ONU y un profundo conocedor del Consejo de Seguridad, apuntó: “[...] ha sido invocada pocas veces en los últimos tiempos, quizás debido al temor de EE.UU. de que pueda ser utilizada cada vez que im-

3 I Período Extraordinario de Sesiones de Emergencia, 1956, sobre el Medio Oriente; II, 1956, sobre la situación en Hungría; III, 1958, sobre el Medio Oriente; IV, 1960, sobre la situación en la República del Congo; V, 1967, sobre el Medio Oriente; VI, 1980, sobre Afganistán; VII, 1980 y 1982, sobre Palestina; VIII, 1981, sobre la situación en Namibia; IX, 1982, sobre los territorios árabes ocupados; y X, 2018 hasta nuestros días, sobre Jerusalén Oriental ocupada y el resto del territorio palestino ocupado.

pone un veto a resoluciones relacionadas con las acciones israelíes en Palestina”.<sup>4</sup>

Ahora bien, con independencia de cómo se esté utilizando la Resolución 377 (V), lo importante para el negociador multilateral es saber que existe y conocer sus características principales, y que con ella se puede enfrentar en cualquier momento, para bien o para mal.

También los miembros del Consejo de Seguridad utilizan con alguna frecuencia el procedimiento denominado “Fórmula Arria”, que, si bien no constituye un mecanismo formal del Consejo, sí contribuye a crear estados de opinión pública y precedentes oficiosos.

Mediante este procedimiento, un miembro del Consejo puede convocar, de manera oficiosa, en una sala distinta a la sala oficial de dicho órgano y bajo la presidencia de otro país que no sea el del presidente del mes, una reunión en la que no solo participen los miembros de las Naciones Unidas que deseen, sino también organizaciones no gubernamentales, expertos y otras personas que puedan haber sido invitadas para tal fin.

Por lo general, se aplica en aquellos casos en que el Consejo de Seguridad no ha podido arribar a una decisión sobre determinado tema y, por circunstancias políticas de conveniencia, no se desea invocar la Resolución “Unión Pro Paz”.

Este procedimiento, aunque no puede aprobar ninguna decisión formal, sí crea precedentes y estados de opinión sobre un tema dado que obran, por lo general, en favor del promovente.

Los Estados Unidos lo han utilizado con alguna frecuencia: en varias ocasiones durante el período posterior a la Guerra del Golfo de 1990 y antes de la agresión de 2003, sobre todo para tratar de justificar la presencia de determinados tipos de armamentos en suelo iraquí y las sanciones contra el pueblo de dicho país árabe.

El caso más reciente fue en 2018, al no haber podido aprobar una resolución contra Venezuela en el marco del Consejo.

El Artículo 15 (p. 15) se vincula con uno de los elementos más en boga en la ONU de hoy. Forma parte, precisamente, de uno de los aspectos relativos a la transparencia, o falta de ella, en los trabajos del Consejo de Seguridad.

<sup>4</sup> <https://camaracivica.com/analisis-politico..>

Este artículo consagra la obligación del Consejo de Seguridad de rendir informes anuales y especiales a la Asamblea General.

Lo interesante es que el Consejo, que no se caracteriza por su transparencia, hasta el punto de que se le ha acusado de padecer un grave caso de agorafobia, sí trasmite a la Asamblea informes anuales, mas estos son solo apropiados para un centro de documentación o una biblioteca, pero no para un órgano de formulación de políticas. No son más que un listado de los documentos presentados y de las decisiones aprobadas, sin el menor juicio de valor.

El asunto relacionado con la transparencia del Consejo de Seguridad ha cobrado nueva vida al calor de la introducción y consideración en la Asamblea General del tema relacionado con la reforma del Consejo, pero centrado en la ampliación del número de sus miembros. Dicha falta de transparencia se caracteriza, además, por una serie de elementos.

En primer lugar, las verdaderas decisiones no se toman en la sala formal del Consejo de Seguridad, sino en una pequeña sala, aledaña a esta, en reuniones restringidas denominadas “consultas oficiosas plenarias”. A diferencia de la sala formal de este órgano, donde pueden estar presentes todos los miembros de las Naciones Unidas, salvo en aquellas pocas reuniones en que el Reglamento Provisional del Consejo ha establecido que son sesiones cerradas, en la sala de las consultas oficiosas plenarias solo pueden estar presentes los 15 miembros del Consejo de Seguridad y la Secretaría de la ONU.

El autor, que fue parte de la delegación de su país al Consejo, en 1990 y 1991, pudo constatar que todo lo que supuestamente se está dirimiendo en la sala formal del Consejo, ya fue acordado en las consultas oficiosas plenarias.

Ante las críticas, los principales abogados de la “secretividad” en el Consejo aducen que las consultas oficiosas plenarias no “aprueban”, sino solamente llegan a “acuerdo” sobre los temas. Ese argumento semántico parece una burla.

Por tanto, al menos en lo que a decisiones compete, las reuniones formales del Consejo de Seguridad son ante todo una coreografía.

Claro, también tienen elementos de utilidad, pues en ellas los demás Estados miembros de las Naciones Unidas pueden hacer

uso de la palabra, aunque poco o nada de lo que se dice tiene incidencia en lo que el Consejo decide.

Además, cuando se dirimen conflictos entre Estados, se da a ambas partes la oportunidad de expresarse. Fueron particularmente interesantes y movidos los debates entre Irak y Kuwait durante los acontecimientos que condujeron a la primera crisis y Guerra del Golfo.

En segundo lugar, la forma en que actúa el Consejo es, por decir lo menos, contraria a la Carta, pues el Artículo 24 (p. 20) de esta dice:

A fin de asegurar acción rápida y eficaz por parte de las Naciones Unidas, sus miembros confieren al Consejo de Seguridad la responsabilidad primordial de mantener la paz y la seguridad internacionales, y reconocen que el Consejo de Seguridad actúa a nombre de ellos al desempeñar las funciones que le impone aquella responsabilidad.

Ahora bien, la cuestión radica en que, para la adopción de una decisión, el Consejo no realiza consultas con “ellos” a nombre de los cuales supuestamente actúa, sino que lo hace de manera autónoma y de conformidad con los intereses de los 15 integrantes del órgano, sobre todo de algunos miembros permanentes.

En tercer lugar, algunos países, sobre todo entre los miembros permanentes, toman decisiones, en secreto y sin consulta con los demás miembros, incluso aquellas en las que se dirimen la guerra y la paz.

En el período que precedió a la primera Guerra del Golfo, el entonces secretario general de la ONU, el peruano Javier Pérez de Cuéllar, les solicitó a los cuatro miembros no permanentes más activos y a la vez más contestatarios del Consejo —Cuba, Colombia, Malasia y Yemen— que ayudaran a hallar una solución pacífica a la crisis.

A la luz de dicha solicitud, los cuatro países solicitamos una reunión con el presidente del Consejo de Seguridad para ese mes, el entonces embajador de Zaire (hoy República Democrática del Congo).<sup>5</sup>

Sin embargo, al inicio de la conversación dicho funcionario recibió una breve comunicación, tras lo cual nos informó solem-

5 Se trataba del embajador Bagbeni Adeito Nzengeya.

nemente a los cuatro representantes que con él nos reuníamos: “Señores, ya no hay nada que hacer. La CNN ha informado que la guerra ha comenzado”.

Como se puede ver de dicha anécdota, hasta el presidente del Consejo de Seguridad tuvo que conocer por la prensa que una guerra que, en teoría se desataría en nombre del órgano que él presidía, estaba comenzando.

A partir de ese momento, y por iniciativa del entonces embajador de Cuba ante la ONU,<sup>6</sup> se colocó un televisor, conectado siempre con la CNN, en la antesala de la sala formal de sesiones, para que “los miembros del Consejo nos enteremos de lo que está sucediendo en el mundo, e incluso de lo que está haciendo el Consejo de Seguridad”. Esa práctica continúa hasta nuestros días, pero puedo asegurar que son extraordinariamente pocos quienes saben cuál fue su origen.

Aprendimos también en aquel momento que algunas fórmulas contenidas en resoluciones de las Naciones Unidas tienen un significado clave, que es preciso conocer.

Antes del estallido de la guerra, se había incluido una determinada frase en la Resolución 670 (1990), del 29 de noviembre de 1990, que ya se interpretaba como la autorización para el inicio de operaciones bélicas, a pesar de que en ningún momento el Consejo las autorizó expresamente.

La resolución citada expresaba en su párrafo dispositivo 2:

Autoriza a todos los Estados miembros que cooperan con el Gobierno de Kuwait, si el 15 de enero de 1991 Irak no ha cumplido plenamente todas las resoluciones mencionadas conforme al párrafo 1 anterior, *a utilizar todos los medios necesarios* para hacer respetar y aplicar la resolución 660 (1990) del Consejo de Seguridad y todas las resoluciones pertinentes posteriores, así como para establecer la paz y la seguridad internacionales en la región.

La expresión “todos los medios necesarios”, que resaltamos en la cita, ha constituido un grave precedente. No por casualidad se repitió una fórmula similar en la Resolución 1973 (2011) del 17 de

6 Ricardo Alarcón de Quesada. Posteriormente fue ministro de Relaciones Exteriores y presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular de la República de Cuba.

marzo de 2011, del Consejo de Seguridad, que sirvió de base para la agresión a Libia por parte de la OTAN.

Hacemos la anterior reflexión porque consideramos que un negociador multilateral, para ser efectivo, debe conocer no solo las características de un órgano con el que podrá tener que lidiar en algún momento, sino también el procedimiento de introducir en los textos determinadas fórmulas clave, con un sentido predeterminado, que pueden ser de importancia capital.

El Artículo 19 (p. 17) de la Carta tiene una significación especial, pues decide que cualquier Estado miembro que adeude el equivalente a dos años de su contribución a la Organización estará en mora, y perderá su voto en la Asamblea General.

Suele suceder que, cada año, entre 8 y 10 Estados se encuentran en tal situación, en la mayor parte de los casos porque les es materialmente imposible pagar su contribución, lo que se agrava con el incremento constante de las cuotas de los Estados a las Naciones Unidas.

Lo anterior se hace más serio cuando constatamos que la contribución a que hacemos referencia es solo a la ONU, mientras que los países también deben pagar sus cuotas a todos los organismos especializados del sistema de los que son miembros.

Tienen que contribuir, por ejemplo, a la UNESCO, a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a la FAO, a la OMS y a las demás agencias del sistema, todas las cuales tienen un baremo independiente de cuotas.

Además, en el caso, muy probable, de que los países sean miembros de organizaciones o agrupaciones regionales, es lógico que también tendrán que pagar una cuota anual.

Si bien al establecer la denominada Escala de Cuotas de la Naciones Unidas uno de los elementos de peso es la capacidad de pago de cada país, lo cierto es que para cualquier Estado las contribuciones a los órganos del sistema de las Naciones Unidas suman millones de dólares.

Este tema también cuenta con un elemento conexo interesante. En las Naciones Unidas existe la Comisión de Cuotas, órgano de expertos que tiene la capacidad de proponerle a la Asamblea establecer dispensas para los países en mora y restablecerles el derecho al voto.

Desde hace aproximadamente dos décadas, dicha Comisión propone, por consenso, el levantamiento de la restricción de voto a todos los países “morosos” que así lo soliciten y, en consecuencia, la Asamblea General lo aprueba.

Por lo general, el restablecimiento del voto de estos países se vincula con intereses de los Estados miembros de la citada Comisión o de otros con influencia, lo que es particularmente cierto en los casos de aquellos que son candidatos a alguno de los órganos electivos que requieren las dos terceras partes de los votos de los miembros presentes y votantes para ser electos, y de otros que presentan resoluciones para las cuales necesitan una elevada votación.

También es necesario conocer el Artículo 25 (p. 21) de la Carta, no solo porque se vincula con las responsabilidades de los Estados al ser miembros de las Naciones Unidas, sino porque es también objeto de controversia e interpretación.

Dicho artículo dice: “Los miembros de las Naciones Unidas convienen en aceptar y cumplir las decisiones del Consejo de Seguridad de acuerdo con esta Carta”.

Para todo fin práctico la letra del artículo es clara: de incumplir lo decidido por el Consejo de Seguridad, el comportamiento de ese Estado puede ser analizado por dicho órgano e incluso llevar a medidas contra él.

Ahora bien, la controversia radica en la contradicción entre la letra y el espíritu del texto. Según su letra, “todas” las decisiones del Consejo de Seguridad son de obligatorio cumplimiento, en tanto, la práctica actual ha sido que solo se consideran obligatorias aquellas decisiones en las que se invoca el Capítulo VII de la Carta, que es el único mediante el cual se pueden imponer sanciones e incluso utilizar la fuerza, mientras que otras medidas, sobre todo las incluidas en el Capítulo VI, no tienen igual fuerza de aplicación.

Todo negociador multilateral debe siempre observar si al final de una resolución del Consejo de Seguridad se incluyen o no las palabras: “Actuando en virtud del Capítulo VII de la Carta”, lo que, conforme con la interpretación más en boga, le dará la medida de si el texto en cuestión es de obligatorio cumplimiento o no.

Desde hace algunos años se ha asumido la práctica de que los Estados deben presentar informes regulares de cumplimiento de las resoluciones del Consejo aprobadas en virtud del Capítulo VII, en especial, aunque no exclusivamente, en lo que atañe a aquellas que imponen sanciones a un país dado.

Por tanto, es esencial abordar el Capítulo VI (pp. 24-26) y el Capítulo VII (pp. 27-33) de la Carta de las Naciones Unidas.

El primero se denomina “Arreglo Pacífico de Controversias” y se centra, sobre todo, en el empleo de “[...] la negociación, la investigación, la mediación, la conciliación, el arbitraje, el arreglo judicial, el recurso a organismos o acuerdos regionales u otros medios pacíficos de su elección”.

Ahora bien, no es este, sino el Capítulo VII el que más nos interesa, pues es a través de él que se pueden imponer sanciones o aplicar la fuerza. Se denomina “Acción en caso de amenazas a la paz, quebrantamientos de la paz o actos de agresión” y contiene 12 artículos, lo que lo hace uno de los más extensos de la Carta.<sup>7</sup>

Las medidas que propone este capítulo se inician con la imposición de la ruptura de relaciones y medidas de bloqueo económico, comunicacional o de otro tipo al país o países que el Consejo considere violadores, todo ello según su Artículo 41 (p. 28).

Sin embargo, se especifica que, de no dar resultado, entonces se aplicarán las acciones comprendidas en el Artículo 42 (p. 28), o sea, que el Consejo: “[...] podrá ejercer, por medio de fuerzas aéreas, navales o terrestres, la acción que sea necesaria para mantener o restablecer la paz y la seguridad internacionales”.

El mayor peligro de este capítulo consiste en las modificaciones en la interpretación de lo que constituyen “amenazas a la paz y la seguridad internacionales” impuestas por los Estados Unidos y sus aliados a lo largo de los años.

7 Capítulo I, 6 artículos; Capítulo II, 4 artículos; Capítulo III, 2 artículos; Capítulo IV, 9 artículos; Capítulo V, 9 artículos; Capítulo VI, 6 artículos; Capítulo VIII, 3 artículos; Capítulo IX, 6 artículos; Capítulo X, 12 artículos; Capítulo XI, 2 artículos; Capítulo XII, 11 artículos (se refiere al Régimen de Administración Fiduciaria, que ya no existe); Capítulo XIII, 6 artículos (se refiere al Consejo de Administración Fiduciaria, que ya no existe); Capítulo XIV, 4 artículos; Capítulo XV, 5 artículos; Capítulo XVI, 4 artículos; Capítulo XVII, 2 artículos; Capítulo XVIII, 2 artículos; y Capítulo XIX, 2 artículos.



Hoy se ha ampliado el concepto para incluir cuestiones internas de los Estados, en las que ahora se puede inmiscuir el Consejo de Seguridad, utilizando el pretexto de que pueden constituir amenazas a la paz y la seguridad regionales.

La situación se ha hecho más grave con la práctica extendida de que el Consejo está asumiendo para sí responsabilidades de otros órganos de las Naciones Unidas. Ya hoy los temas relacionados con la infancia y la mujer, por solo dar dos ejemplos, se consideran también de la competencia del Consejo, utilizando el subterfugio de denominarlos “Los niños en los conflictos armados” y “La mujer en los conflictos armados”.

Son también sumamente peligrosos los dobles raseros impuestos en el Consejo. Lo que es malo para algunos no lo es para otros, y el mejor ejemplo es el tema de Palestina, donde tras más de setenta años de examen, y particularmente después de la guerra de 1967, no ha sido posible que el Consejo acepte la responsabilidad de Israel.

En todo momento se ha producido la permanente procrastinación por parte de los Estados Unidos, que ha impedido, incluso con maniobras procesales, que se aborde ese tema. Por ejemplo, un episodio del que el autor de esta obra fue testigo se produjo en noviembre de 1990, siendo Cuba miembro del Consejo de Seguridad, cuando cuatro países que lo integraban —Cuba, Colombia, Malasia y Yemen—, incluso después de solicitar por escrito que se debatiera el asunto, no pudieron lograr una decisión bajo la presidencia de los Estados Unidos.

Pero la situación será aún más peligrosa si el Consejo acepta la inclusión de los derechos humanos dentro de su agenda, sobre todo considerando la peculiar interpretación que los países occidentales hacen de esa figura y su uso, ya tradicional, para la coerción y el chantaje contra países del Sur.

En los últimos años, ha habido algunos intentos de hacerlo, el último de ellos por parte de los Estados Unidos, que fracasó por la posición contraria de Rusia y China.

En otras palabras, no queda más opción que reconocer que un Consejo de Seguridad mal usado puede constituir un peligro para la seguridad nacional de cualquier nación subdesarrollada de este planeta.

La cooperación de las Naciones Unidas con los acuerdos regionales es objeto de otro apartado de la Carta, el Capítulo VIII (pp. 34-36), que contiene tres artículos.

En el caso de la mayor parte de los países, este capítulo no presenta dificultades, pues tiene una determinada armonía con sus respectivos acuerdos regionales, como es el caso de los países de África con la Unión Africana (UA).

Ahora bien, la situación es distinta en lo que atañe a América Latina y el Caribe, pues, a los efectos de las Naciones Unidas, la organización regional para esta parte del mundo es la OEA, que se caracteriza, cada vez con mayor intensidad, por sus posturas agresivas hacia países de la región que no responden a los intereses de los Estados Unidos.

La parte más peligrosa de este capítulo es el párrafo 1 del Artículo 53 (p. 35), que establece: “El Consejo de Seguridad utilizará dichos acuerdos u organismos regionales, si a ello hubiere lugar, para aplicar medidas coercitivas bajo su autoridad”. No es preciso hacer más comentario.

Contrasta con todo lo anterior el Capítulo IX (pp. 37-39), denominado “Cooperación internacional económica y social”, no solo por su extensión —5 artículos—, sino por la forma general en que aborda los que son actualmente los principales problemas de la humanidad.

Por su parte, el Capítulo X (pp. 40-45) se refiere a la composición, poderes y procedimientos del Consejo Económico y Social (ECOSOC), otro de los Órganos Principales de las Naciones Unidas, que tiene a su cargo aplicar lo dispuesto en el Capítulo IX.

Si bien no nos extenderemos en la consideración de este capítulo, sí vale la pena destacar que los procesos electorales para ser miembros de este órgano, integrado por 54 países, son enconados, aunque no tanto como en el caso del Consejo de Seguridad.

Para muchos países la importancia del ECOSOC no radica en el Consejo mismo, sino que de él se desprende una serie de órganos subsidiarios, sobre todo en lo social, que son de interés. Aunque para ser miembros de dichos órganos subsidiarios no se requiere la membresía del ECOSOC, “siempre ayuda”.

Mención especial merece el Comité de las Organizaciones No Gubernamentales, que a lo largo de los años ha devenido un

órgano de un elevado contenido político, pues en su seno se debaten los casos de ONG que solicitan estatus consultivo con el ECOSOC. Dicho estatus les permite participar en las diversas reuniones derivadas de ese Órgano Principal e incluso pronunciar intervenciones.

Por tanto, ese comité se ha convertido en un importante escenario de la lucha ideológica y de los diferendos entre países y grupos de estos, de algunos que intentan colocar a sus organizaciones en posiciones en las que puedan ejercer una influencia y, por el contrario, de otros que desean evitarlo.

Lo anterior es el resultado de las complicaciones que ha creado la creciente participación de otros actores no estatales en los trabajos de la ONU.

El Capítulo XIV (pp. 57-61) de la Carta, referido a la Corte Internacional de Justicia, contiene también elementos de interés político que debe conocer un negociador multilateral.

Se considera a la Corte como el principal órgano jurídico de las Naciones Unidas, y todos los miembros de estas son automáticamente Estados partes del Estatuto de la Corte.

Ahora bien, lo más importante de este capítulo, para ilustrar lo que perseguimos, figura en su Artículo 94 (pp. 57 y 58), que deja establecido el compromiso de todos los Estados de cumplir los dictámenes de la Corte Internacional de Justicia en todos aquellos casos examinados por esta en que sean parte. Es decir, si dos Estados se enfrentan en la Corte para dirimir un conflicto de cualquier tipo, ambos estarán obligados por las decisiones de ese órgano.

Establece también que en caso de que un Estado no cumpla con dicha decisión, podrá ser llevado al Consejo de Seguridad, el que hará recomendaciones o decidirá sobre las medidas que se tomarán para que se cumpla la decisión de la Corte.

Todo país que decide acudir a la Corte Internacional de Justicia lo hace a través de negociadores especializados, que, por lo general, son juristas de elevado reconocimiento internacional.

Sin embargo, hay un aspecto que puede encontrar el negociador multilateral en sus labores, que son las solicitudes de opiniones consultivas a la Corte sobre un asunto específico.

Si bien el cumplimiento de la opinión del caso no tiene valor obligatorio, a diferencia de los dictámenes, sí constituye un precedente sobre el asunto de que se trate.

De conformidad con el Artículo 96 (p. 58) de la Carta, se establece que la Asamblea General y el Consejo de Seguridad tienen la capacidad de solicitar directamente opiniones consultivas a la Corte Internacional de Justicia, mientras que otros órganos y organismos deberán ser autorizados por la Asamblea General para hacerlo.

La calidad de las opiniones consultivas expresadas puede ser muy variada, siempre en dependencia de la composición de la Corte en el momento en que esta se emita, el tema tratado y, en relación con este, de aquellas fuerzas que puedan tener un interés en los resultados.

Algunas son de una vaguedad impresionante, como, por ejemplo, la relacionada con la “legalidad del uso de armas nucleares”, de 1999, que se pierde en tantas disquisiciones jurídicas y precedentes y, al final, es difícil definir si el uso de dichas armas es legal o no.

Otras son muy directas, como la referida a “las consecuencias jurídicas de la construcción de un muro en el territorio palestino ocupado”, emitida en 2004, y en la cual Cuba fue uno de los países que comparecieron en las vistas convocadas para tal fin.<sup>8</sup>

Para dar mayor claridad, a continuación, reproducimos el texto final de dicha opinión consultiva:

La construcción del muro que está elevando Israel, la Potencia ocupante, en el territorio palestino ocupado, incluida Jerusalén oriental y sus alrededores, y su régimen conexo, son contrarios al Derecho Internacional;

Israel tiene la obligación de poner fin a sus violaciones del Derecho Internacional; tiene la obligación de detener de inmediato las obras de construcción del muro que está elevando en el territorio palestino ocupado, incluida Jerusalén Oriental y sus alrededores, desmantelar de inmediato la estructura allí situada, y

8 El autor tuvo la responsabilidad de presentar el caso ante los magistrados de la Corte Internacional de Justicia en La Haya.

derogar o dejar sin efecto de inmediato todos los actos legislativos y reglamentarios con ella relacionados;

Israel tiene la obligación de reparar todos los daños y perjuicios causados por la construcción del muro en el territorio palestino ocupado, incluida Jerusalén Oriental y sus alrededores;

Todos los Estados tienen la obligación de no reconocer la situación ilegal resultante de la construcción del muro y de no prestar ayuda o asistencia para el mantenimiento de la situación creada por dicha construcción; todos los Estados partes en el Cuarto Convenio de Ginebra relativo a la protección debida a las personas civiles en tiempo de guerra de 12 de agosto de 1949 tienen además la obligación, dentro del respeto por la Carta de las Naciones Unidas y el Derecho Internacional, de hacer que Israel respete el derecho internacional humanitario incorporado en dicho Convenio;

Las Naciones Unidas, y en especial la Asamblea General y el Consejo de Seguridad, deberían considerar qué medidas adicionales son necesarias para poner fin a la situación ilegal resultante de la construcción del muro y el régimen conexo, teniendo debidamente en cuenta la presente Opinión Consultiva.

Este ejemplo nos sirve también para comprender que las opiniones consultivas son de cumplimiento voluntario, independientemente de su meridiana claridad.

Sin importar la opinión consultiva de la Corte, que incluso en su primer párrafo denominó a Israel como la “potencia ocupante”, con lo que se reconoce que Palestina es un “territorio ocupado”, Israel mantuvo la construcción del muro y ninguno de los mecanismos de la ONU, a los que hace referencia explícita el último párrafo de la opinión, tomó medida alguna al respecto.

Vale señalar que no todos los párrafos de esta opinión consultiva se aprobaron por unanimidad. En la mayoría de ellos hubo el voto en contra de Thomas Buergenthal, estadounidense por naturalización, profesor de Derecho Comparado de la George Washington University.<sup>9</sup>

9 El magistrado Buergenthal creció en el gueto judío de Kielce, en Polonia, y más tarde en los campos de concentración de Auschwitz y Sachsenhausen.

## La Resolución 2625 (XXV) de la Asamblea General de la ONU<sup>10</sup>

Esta resolución contiene la “Declaración relativa a los principios del Derecho Internacional referentes a las relaciones de amistad y a la cooperación entre los Estados de conformidad con la Carta de las Naciones Unidas”.

Como indicamos anteriormente, vale la pena un análisis somero de la Resolución 2625 (1970), no solo por su importancia para la codificación del Derecho Internacional, sino también para el acervo de un negociador multilateral.

Cabe señalar que esta resolución fue objeto de enconadas negociaciones en el XXV Período de Sesiones de la Asamblea General de la ONU y en el período anterior, pues se venía negociando desde hacía meses. Cuba tuvo una seria participación en las discusiones sobre el contenido de esta resolución y en los empeños para que se adoptara.

Sus postulados complementan la Carta de las Naciones Unidas y ayudan a resolver algunas de sus carencias y, según Pilar García Martínez (2013), “[...] se convirtió en la recopilación de aquellos axiomas que la comunidad internacional fue elaborando a través de la formación de las relaciones internacionales y que, a partir del nacimiento de las Naciones Unidas, se consolidaron tanto consuetudinaria como expresamente”.

Tanto el Preámbulo como la parte dispositiva de la resolución contienen elementos de trascendencia que resuelven carencias de la Carta, a algunos de los cuales haremos referencia a continuación.

Como recordaremos, la Carta se concretaba a decir en su principio séptimo que “Ninguna disposición de esta carta autorizará a las Naciones Unidas a intervenir en los asuntos que son esencialmente de la jurisdicción interna de los Estados”.

Por su parte, la Resolución 2625 (XXV) desde el Preámbulo incluye un párrafo que aclara el principio de la no injerencia en los asuntos internos, al decir:

10 Aprobada en la Sexta Comisión de la Asamblea General de la ONU, el 28 de septiembre de 1970, como documento A/8082, y el 24 de octubre del propio año por el Plenario de la Asamblea General.

Convencida de que el estricto cumplimiento por los Estados de la obligación de no intervenir en los asuntos internos de cualquier otro Estado es condición esencial para asegurar la convivencia pacífica entre las naciones, ya que la práctica de cualquier forma de intervención, además de violar el espíritu y la letra de la Carta de las Naciones Unidas, entraña la creación de situaciones atentatorias contra la paz y la seguridad internacionales.

Esto se reflejó en la parte dispositiva de la resolución, donde dice taxativamente:

Ningún Estado o grupo de Estados tiene el derecho a intervenir, directa o indirectamente, y sea cual fuere el motivo, en los asuntos internos o externos de cualquier otro. Por tanto, no solamente la intervención armada, sino también cualesquiera otras formas de injerencia o de amenaza atentatoria de la personalidad del Estado, o de los elementos políticos, económicos y culturales que lo constituyen, son violaciones del Derecho Internacional.

Incluye, también en el Preámbulo, un párrafo sobre un elemento, la coerción, que no figuraba en la Carta:

Recordando el deber de los Estados de abstenerse en sus relaciones internacionales de ejercer coerción militar, política, económica o de cualquier índole contra la independencia política o la integridad territorial de cualquier Estado, o en cualquier otra forma incompatible con los propósitos de las Naciones Unidas.

También en este caso, la parte dispositiva se refiere al asunto, incluso con más detalles:

Ningún Estado puede aplicar o fomentar el uso de medidas económicas, políticas o de cualquier otra índole para coaccionar a otro Estado a fin de lograr que subordine el ejercicio de sus derechos soberanos y obtener de él ventajas de cualquier orden. Todos los Estados deberán también abstenerse de organizar, apoyar, fomentar, financiar, instigar o tolerar actividades armadas, subversivas o terroristas encaminadas a cambiar por la violencia el régimen de otro Estado, y de intervenir en una guerra civil de otro Estado.

Este párrafo es de suma actualidad, pues nos encontramos en una época en que proliferan las medidas coercitivas. Esta formu-

lación de la Resolución 2625 (XXV) ha dado origen a la actual nomenclatura de dichas medidas, que ya figura en multitud de documentos internacionales.

Además, es muy clara la referencia a la proscripción de las acciones destinadas a “cambiar por la violencia el régimen de otro Estado”, lo que deja al desnudo que las políticas de cambio de régimen que siguen los Estados Unidos son contrarias al Derecho Internacional.

En lo referido a las medidas de coerción, en el presente se le añadió el término “unilaterales” no solo para hacer más exacta la procedencia de dichas medidas, sino también para separar el concepto de las medidas coercitivas que puede aplicar el Consejo de Seguridad de conformidad con el Capítulo VII de la Carta.

Con ello queda claro que las primeras son ilegales y las segundas, aunque su origen y pertinencia puedan ser discutibles, son legales a la luz del Derecho Internacional.

Otro elemento muy importante y de actualidad se refiere a la proscripción de las guerras de agresión, el fomento de bandas armadas y el terrorismo, que ya lo hace taxativo:

Una guerra de agresión constituye un crimen contra la paz que, con arreglo al Derecho Internacional, entraña responsabilidad [...]. Conforme a los propósitos y principios de las Naciones Unidas, los Estados tienen el deber de abstenerse de propaganda a favor de las guerras de agresión.

Una de las discusiones más serias cuando se negoció el Estatuto de Roma, que dio origen a la Corte Penal Internacional, fue la del tema de la agresión. Hubo una seria negativa por parte de los países occidentales de considerar a la agresión como crimen internacional, con lo que simplemente ignoraron este artículo. Esta carencia fue un importante motivo para que Cuba no fuera Estado parte de dicho Estatuto.

De otra parte, la no suscripción del Estatuto de Roma por los Estados Unidos les sirvió de pretexto para imponer la prohibición de que ciudadanos estadounidenses, en particular pertenecientes a sus fuerzas militares, sean sometidos a la jurisdicción de la Corte Penal Internacional, independientemente del crimen cometido.



Un ejemplo: un despacho telegráfico de la agencia francesa AFP, fechado en La Haya el 5 de abril de 2019, dice:

Estados Unidos revocó el visado de la fiscal general de la Corte Penal Internacional (CPI), Fatou Bensouda, de nacionalidad gambiana, según anunció este viernes su oficina, debido a una posible investigación sobre operaciones de soldados estadounidenses en Afganistán [...] a mediados de marzo, Estados Unidos anunció sus primeras sanciones contra la CPI, negando visas a cualquier persona involucrada en la investigación de las acciones de las tropas estadounidenses en Afganistán o en otros países.

Además, su actualidad está dada por la proliferación de amenazas de desatar guerras de agresión contra Estados soberanos, para lo cual se hace enconada propaganda, en violación de la resolución.

Acto seguido, la resolución 2625 (XXV) dispone:

Todo Estado tiene el deber de abstenerse de organizar o fomentar la organización de fuerzas irregulares o de bandas armadas, incluido los mercenarios, para hacer incursiones en el territorio de otro Estado. [...] Todo Estado tiene el deber de abstenerse de organizar, instigar, ayudar o participar en actos de guerra civil o en actos de terrorismo en otro Estado, o de consentir actividades organizadas dentro de su territorio encaminadas a la comisión de dichos actos, cuando los actos a que se hace referencia en el presente párrafo impliquen recurrir a la amenaza o al uso de la fuerza.

Si bien no debemos dudar que estas figuras y actos, como la coerción y las acciones de agresión, estuvieran presentes en el espíritu de la Carta de las Naciones Unidas, lo cierto es que, por su naturaleza y por el momento en que fue elaborada, no podían estar presentes en su letra.

Por tanto, la Resolución 2625 (XXV) también ha contribuido a superar esa carencia. Sobre la cuestión relativa al principio de libre determinación de los pueblos, dicha resolución aclara elementos que quedan oscuros en la Carta y que se prestan a interpretaciones sesgadas. Dice en la parte dispositiva:

En virtud del principio de la igualdad de derechos y de la libre determinación de los pueblos, consagrado en Carta, *todos los pue-*

*blos* tienen el derecho de determinar libremente, sin injerencia externa, su condición política y de proseguir su desarrollo económico, social y cultural, y todo Estado tiene el deber de respetar este derecho de conformidad con las disposiciones de la Carta.

Quizás pueda llamar la atención que, aunque partes de este párrafo no figuren en la Carta, concluye haciendo referencia a las “disposiciones” de dicho instrumento. Aclaremos que es lógico que así lo haga, pues, independientemente de las nuevas figuras incluidas, todo lo que se haga en materia de libre determinación, o autodeterminación, como es preferible llamarla, tiene que estar conforme con los Propósitos y Principios de la Carta.

Ahora bien, quizás lo más importante que contiene la Resolución 2625 (XXV) de la Asamblea General es la enumeración de los elementos que contiene el principio de “igualdad soberana de los Estados”, y que resuelve uno de los problemas de la Carta de las Naciones Unidas que señalamos antes.

La resolución establece seis elementos:

- a. Los Estados son iguales jurídicamente;
- b. Cada Estado goza de los derechos inherentes a la plena soberanía;
- c. Cada Estado tiene el deber de respetar la personalidad de los demás Estados;
- d. La integridad territorial y la independencia política del Estado son inviolables;
- e. Cada Estado tiene el derecho a elegir y a llevar adelante libremente su sistema político, social, económico y cultural; y
- f. Cada Estado tiene el deber de cumplir plenamente y de buena fe sus obligaciones internacionales y de vivir en paz con los demás Estados.

Este artículo también reafirma el derecho de los Estados a escoger el sistema que consideren, que ya había sido reseñado en el Preámbulo de dicha resolución.

Como es lógico, en el mundo de hoy existe una fuerte resistencia por parte de los países occidentales, y otros que responden a sus intereses, a mencionar esta Declaración y mucho menos a

utilizarla como precedente. Aducen que se aprobó en una época distinta y que los principios que contiene no son válidos y deben ser relaborados y actualizados.

En un contexto similar, durante los primeros años después de la desaparición de la URSS, una de las fundamentales discusiones con diplomáticos rusos y de países de Europa Oriental consistía en la validez de los principios contenidos en la Carta, pues también aducían que eran obsoletos.

No hay uno solo de los elementos que contiene la Resolución 2625 (XXV) que no sea aplicable a la situación actual, y todos aquellos derechos y prohibiciones que incluye responden perfectamente a los fenómenos que hoy, cincuenta años después, siguen impidiendo la paz y la seguridad internacionales, y el desarrollo.

Esperamos que el negociador multilateral, actual y futuro, saque sus propias conclusiones y, además, que el presente capítulo le sea útil en su desempeño.

## XIV. EL REGLAMENTO DE LA ASAMBLEA GENERAL DE LA ONU

**S**i bien cada organización internacional tiene su propio reglamento, con sus propias especificidades y por el que se rigen sus reuniones, el modelo generalmente utilizado para su elaboración ha sido el de la Asamblea General de la ONU.

Al respecto, existe un documento elaborado en la cancillería de la URSS en la década de 1970, que dice:

[...] el Reglamento de la Asamblea General no solo regula las actividades del órgano más representativo de esa organización universal, sino también, “mutatis mutandis”, ha servido y sigue sirviendo de base para la elaboración de los reglamentos de otras organizaciones internacionales, así como de las conferencias internacionales.

Aunque durante los últimos años se ha visto cómo los elementos más controversiales del Reglamento se utilizan con menor frecuencia que en el pasado, sus disposiciones, sobre todo en lo que atañe a las formas de dirimir diferendos en las reuniones, siguen teniendo suma importancia y pueden determinar el desenlace de una negociación.

Cuando el autor de esta obra se inició en los procesos negociadores en la ONU, hace cincuenta años, eran pocas las decisiones que se tomaban donde no se involucrara algún elemento procesal. Ya la situación ha cambiado.

Sin embargo, hemos utilizado el Reglamento para referirnos a una serie de fenómenos que se producen en el quehacer multilateral actual que pueden ser de mucho interés para un negociador.

Si bien numerosos elementos que contiene el Reglamento son formales, tienen potencial de ser utilizados en una negociación multilateral. A continuación, algunos ejemplos.

Los artículos 3 y 4 (p. 1),<sup>1</sup> sobre la sede de los períodos ordinarios de sesiones, aunque establecen que se efectuarán en la sede de la ONU, o sea, en Nueva York, contienen disposiciones sobre cómo se autorizaría que dicha reunión se realice en otra sede.

El Artículo 13 (p. 4) regula que los aspectos que se incluirán en el Temario de la Asamblea serán, por lo general, aquellos sobre los cuales existe un mandato legislativo para su inclusión de período de sesiones anteriores, o han sido solicitados por otros Órganos Principales.<sup>2</sup>

Ahora bien, los artículos del 14 al 20 (pp. 5-7) también establecen que se podrán incluir temas suplementarios o adicionales, lo que no se hará automáticamente.

En ambos casos, la consideración de estos temas, antes de ir para aprobación al plenario de la Asamblea General, tendrán que ser considerados y aprobados por la Mesa de la Asamblea, compuesta por el presidente, los 21 vicepresidentes y los presidentes de las comisiones principales,<sup>3</sup> elegidos sobre la base del principio de distribución geográfica equitativa, según dispone el Artículo 38 (pp. 12 y 13) del Reglamento.

Para que la inclusión de un tema sea considerada, la Mesa deberá contar con una solicitud expresa del Estado concernido, con

1 Todas las referencias al Reglamento de la Asamblea General de la ONU se corresponden con la reimpresión número 18 de este, como documento A/520/rev. 18, de 2016.

2 Los Órganos Principales de las Naciones Unidas son: la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social, el Consejo de Administración Fiduciaria (ya desaparecido al desaparecer el régimen de administración fiduciaria de las Naciones Unidas, establecido al concluir la Segunda Guerra Mundial), la Corte Internacional de Justicia y la Secretaría.

3 Primera Comisión (Desarme y Seguridad Internacional), Segunda Comisión (Asuntos Económicos y Financieros Internacionales), Tercera Comisión (Asuntos Sociales y Humanitarios), Cuarta Comisión (Asuntos de Descolonización y Asuntos Políticos Especiales), Quinta Comisión (Asuntos Administrativos y Presupuestarios) y Sexta Comisión (Asuntos Jurídicos).

un memorándum explicativo y con el proyecto de resolución que se desea presentar, aunque esto último es opcional.

Luego de que la Mesa apruebe proponer al Plenario la inclusión de un tema, en virtud del Artículo 40 (p. 13), este deberá aprobarlo la mayoría de los miembros presentes y votantes de la Asamblea General.

En este proceso de aprobación por parte de la Asamblea, el Reglamento incluye una excepción, pues dispone que, antes de la votación, podrán hablar tres países a favor de la inclusión y tres en contra; mientras que, en los temas puramente procesales, se dispone que solo intervengan dos a favor y dos en contra.

Con ello, el Reglamento deja claro que esa discusión es de sustancia, pues ya fue reglamentariamente discutida y aprobada por los 21 países miembros de la Mesa, y no se trata de una moción de procedimientos.

Es común que, dada la amplia representación en la Mesa, a la hora de solicitar un tema nuevo se produzca un determinado nivel de negociación.

Por ejemplo, cuando en 1991 Cuba solicitó la inclusión de un tema nuevo denominado “Necesidad de poner fin al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América contra Cuba”, se inició un complejo proceso de negociación, que tuvo por efecto la propuesta de inclusión del tema y su aprobación por el Plenario de la Asamblea General.

Ello permitió que, aunque ese año no se aprobara un proyecto de resolución sobre el tema, este quedara ya inscrito, hasta nuestros días, en el Temario de la Asamblea General.

El Capítulo VII (pp. 15 y 16), que abarca desde el Artículo 45 al 50 del Reglamento, se refiere al secretario general y a la Secretaría, incluidas las funciones de esta última.

Sobre este aspecto, todo negociador multilateral debe estar alerta. El Artículo 100 de la Carta de las Naciones Unidas establece la imparcialidad de los integrantes de la Secretaría al decir:

En el cumplimiento de sus deberes el Secretario General y el personal de la Secretaría no solicitarán ni recibirán instrucciones de ningún gobierno ni de ninguna autoridad ajena a la Organización, y se abstendrán de actuar en forma alguna incompatible con su

condición de funcionarios internacionales responsables únicamente ante la Organización.

Sin embargo, es muy común que integrantes de la Secretaría, sobre todo en el momento de asistir a los presidentes de alguno de los órganos, tomen partido por alguna de las posiciones en juego.

Lo hacen bien aconsejando al presidente sobre la forma de actuar ante cualquier diferendo, o interpretando el Reglamento de la Asamblea General a su conveniencia.

El autor ha sido testigo de numerosísimas ocasiones, algunas en tiempos recientes, en que se han producido actitudes de este tipo, sobre todo actuando en favor de los países occidentales y, en especial, con el objetivo de no contradecir los intereses de los Estados Unidos.

Es interesante notar que, de conformidad con el Artículo 65 (p. 20) del Reglamento, el Temario de la Asamblea General se distribuye entre las comisiones principales de conformidad con el asunto que aborde, a la par que dejará para el Plenario aquellos temas que siempre han sido abordados en dicha instancia, o que son de importancia capital, sobre todo en lo relativo a la paz y la seguridad internacionales.

Si bien esto parecería ser un asunto menor, en algunos casos no lo es, pues la Asamblea clasifica los temas que se asignan al Plenario en grandes grupos por temáticas, por ejemplo, de “Paz y Seguridad”, de “Asuntos Económicos”, de “Asuntos Presupuestarios”, etcétera.

La importancia de esta distribución está dada por el mecanismo de votación que se seguirá. Las resoluciones en la Asamblea General se aprueban por la mayoría simple de los votos, o sea, la mitad más uno de los votos favorables de los miembros presentes y votantes.<sup>4</sup>

Sin embargo, los artículos 83 y 84 (pp. 25 y 26) del Reglamento establecen que las mociones en un grupo de temas, incluidos los relativos a la paz y la seguridad, la elección de los miembros no

4 Se entiende por “presentes y votantes” solo aquellos que votan a favor o en contra, mientras las abstenciones se equiparan a la no participación, según establece el Artículo 86 del Reglamento.

permanentes del Consejo de Seguridad y del Consejo Económico y Social, la admisión de nuevos miembros, la suspensión de los derechos y privilegios de cualquier miembro y las cuestiones presupuestarias, se aprueban por las dos terceras partes de los miembros presentes y votantes, lo que constituye un aspecto de suma importancia que un negociador debe tener siempre en mente.

El Artículo 83 (p. 24) los denomina “asuntos importantes” y se puede determinar que lo son, y que las mociones vinculadas con ellos se votan por los dos tercios, mediante dos vías: primera, con el anuncio del presidente de la Asamblea General de que se aplicará el Artículo 84 del Reglamento, que establece que las mociones sobre los “asuntos importantes”, incluidas las enmiendas propuestas, se aprobarán por los dos tercios de los votos; segunda, mediante la solicitud de un Estado de que la moción en cuestión se considere un “asunto importante”.

Si esta solicitud es objetada por algún otro Estado, se procederá a una votación por la mayoría simple.

Durante 2018 el debate en torno a este asunto se produjo en dos ocasiones, una de ellas sobre Palestina y otra sobre las enmiendas presentadas por los Estados Unidos a la Resolución cubana contra el bloqueo económico, comercial y financiero que Washington le impone.

En ambos casos triunfó la tesis de la “cuestión importante” y, por consiguiente, se utilizó el procedimiento de los dos tercios.

Otro aspecto reglamentario que es conveniente que el negociador multilateral conozca es el relativo a las cuestiones de orden, reguladas en el Artículo 71 (p. 21) del Reglamento. Este establece que cualquier representante podrá solicitar una cuestión de orden, que solo podrá versar sobre asuntos procedimentales y no sobre el fondo del tema que se está discutiendo.

De conformidad con dicho artículo, el presidente dictaminará de inmediato, y si el representante no está satisfecho con el dictamen del presidente,<sup>5</sup> tiene el recurso de someterlo a la decisión de la Asamblea, la que votará y tomará una decisión por la mayoría simple de los votos.

5 Se le denomina, utilizando la lengua inglesa, *challenge the ruling*.



Las limitaciones en el tiempo de uso de la palabra y la determinación sobre cuántas veces un orador podrá hablar sobre un mismo tópico se abordan en el Artículo 72 (p. 21). En él se establece que el presidente podrá hacer uso de sus facultades para determinar el tiempo de intervención.

En este asunto hay varias consideraciones útiles. De una parte, para las intervenciones en el Debate General —que no es más que el segmento de la Asamblea General en el que intervienen los jefes de Estado o Gobierno o los ministros de Relaciones Exteriores, entre otros dignatarios— nunca se ha establecido una limitación formal de tiempo. Lo que existe es la que se denomina limitación “voluntaria” que, en realidad, es un formalismo para enmascarar una limitación real.

Se ha colocado al lado izquierdo del podio desde donde se pronuncian las intervenciones un “semáforo” con tres luces, la verde si el orador está en el tiempo “voluntariamente” establecido, amarilla si se está acercando al tiempo límite y roja si lo sobrepasó.

Como se ve, la “voluntariedad” es limitada, pues el “semáforo” actúa como una suerte de coerción para impedir las intervenciones largas. Por lo general, el presidente no interrumpe a los oradores, siempre que sean altas personalidades, pero el autor ha sido testigo de ocasiones en las que sí lo ha hecho. Es anecdótico que el presidente Fidel Castro Ruz, cuando intervino en la denominada Cumbre del Milenio, en 2000, al acercarse al micrófono, colocó su pañuelo sobre el semáforo, lo que provocó la hilaridad de prácticamente todos los delegados asistentes y muestras de simpatía ante ese gesto de humor.

Otro aspecto significativo es que para otras acciones en la Asamblea General también existen límites de tiempo, en algunos casos previstos en el Reglamento y en otros se han ido estableciendo por la práctica.

Por ejemplo, para hablar en favor o en contra de mociones procesales, el Reglamento establece que solo podrán hacer uso de la palabra dos oradores a favor y dos en contra, mientras que la práctica ha establecido que las intervenciones, por lo general, se limitan a dos minutos.

Es importante que el negociador multilateral conozca estas disposiciones reglamentarias, pues puede verse enfrascado en la tarea de presentar una moción procesal, o en el caso de que la presente otro, existe la posibilidad de que se le solicite ser uno de los dos oradores que hablen a favor o en contra.

El derecho de réplica se reconoce en el Artículo 73 (p. 22) del Reglamento. La práctica ha establecido que se ejerza el derecho de réplica al final de la última sesión del día en que se produjo el comentario al que una delegación desea replicar, y se establece un límite de diez minutos para la réplica y cinco minutos para la contrarréplica en el caso en que esta se produzca.

Es interesante que no se defina cuántas veces se podrá contrarreplicar. El autor ha visto casos de decenas de contrarréplicas en temas muy candentes, lo que fue muy notorio en un momento dado entre Irán e Irak en el período de la guerra entre los dos países en la década de 1980 y, con cierta frecuencia, entre la India y Pakistán en lo relacionado con el tema de Cachemira.

Ahora bien, aunque el Reglamento no lo establece, se ha acuñado la práctica de no replicar a las intervenciones de los jefes de Estado o Gobierno.

Un fenómeno interesante, que se da con mucha frecuencia al calor de este asunto, es cómo la posibilidad o no de réplicas incide en la conformación de las listas de oradores.

En muchos casos, a fin de evitar las réplicas que, como dijimos, se producen al final del día, cuando habitualmente no hay muchas delegaciones en la sala, aquellos países que saben que serán atacados por otro tratan de figurar en la lista de oradores después de aquel, con el objetivo de responder en el contexto de su intervención sin tener que recurrir al derecho de réplica.

Incluso, muchas veces se demora la inclusión de un país en la lista de oradores en espera de que lo haga el otro, y así sucesivamente.

También el Artículo 73 (p. 22) se refiere a las listas de oradores que, en el caso del Debate General, se define con meses de antelación y es inamovible, por lo que para poder cambiar el turno de la intervención es preciso intercambiar con otro que acepte ese proceder.

Vale comentar que la lista de oradores del Debate General no la establecen de manera directa los países, sino la Secretaría, a la luz de tres opciones que les solicitan a los Estados, por lo general en los meses de abril o mayo del año en cuestión, considerando que la Asamblea comienza en septiembre.

Se supone que la Secretaría debe ser imparcial a la hora de concebir la lista de oradores y que se base, también, en el turno que ha correspondido a un determinado país en años anteriores, a fin de establecer un balance y una compensación.

Lamentablemente no siempre es así, y el autor ha sido testigo de cómo se relega a países “menos importantes” en favor de los “más importantes”.

Por supuesto, la lista se establece según el nivel del jefe de la delegación, empezando por los jefes de Estado y terminando por los embajadores, lo que casi nunca es objeto de dificultades.

Cuando un país ha anunciado un determinado nivel para su jefe de delegación y se producen cambios después de conformada la lista de oradores, siempre conduce a que se coloque al nuevo orador al final de la categoría que le corresponde.

Por ejemplo, si ha sido anunciado un canciller y finalmente asiste el jefe de Estado, a este se le coloca al final de la lista de los jefes de Estado; si es lo contrario, o sea, que se ha anunciado a un jefe de Estado y participa como orador un canciller, a este se le coloca al final de la lista de cancilleres.

Destacamos el tema anterior, pues en la Asamblea General hay turnos más apetecidos que otros. Por lo general, los terceros y cuartos turnos de las sesiones de la mañana o la tarde, sobre todo la mañana, son los preferidos por las delegaciones.

Un turno demasiado temprano puede representar que haya pocas delegaciones en la sala, lo que también sucede con los muy tardíos. Esto es muy válido en la actualidad, pues desde hace unos años, a fin de acortar el tiempo del Debate General, se adopta la práctica de convocar sesiones nocturnas, que las delegaciones, obviamente, tratan de evitar.

Los artículos del 74 al 77 (p. 22 y 23) están entre los más interesantes del Reglamento, pues se refieren al orden en que examinarán y votarán las diversas propuestas procesales.

En la actualidad, el más importante es el Artículo 74 (p. 22), que si bien fue concebido para regular cuándo se produce un aplazamiento del debate sobre una determinada cuestión, la práctica ha impuesto que se destine a proponer “mociones de no acción” sobre determinado tópico, lo que significa que ese asunto, si la moción se aprueba, ni se considerará ni se votará, o sea, que desaparece del ámbito de actuación de la reunión.

Este artículo se emplea con frecuencia con la acepción apuntada antes, y cada vez menos con la función para la que fue concebido originalmente.

Es recomendable aplicar este artículo con cautela, pues se ha ido incrementando el número de países que no comulgan con este tipo de actuación, porque estiman que una moción de no acción coarta el derecho de un Estado a presentar lo que considere conveniente en la reunión.

Hoy, el número de países opuestos a las mociones de no acción sobrepasa los 70, y se distribuye en todas las regiones.

Por ejemplo, los 28 países miembros de la Unión Europea comparten esta posición y se oponen sistemáticamente al uso de las mociones de no acción, al igual que naciones tan importantes del mundo subdesarrollado como India y México.

Por tanto, es aconsejable tratar de buscar otros medios que no incluyan este tipo de mociones, siempre que el país dado tenga la posibilidad de hacerlo.

Si decide, finalmente, presentar la moción, tiene que saber por anticipado que tendrá al menos 70 países en contra o absteniéndose por lo que denominan “cuestión de principios”, lo que puede afectar de manera apreciable el patrón de votación de su propuesta.

Cuando en octubre de 2018 los Estados Unidos presentaron ocho enmiendas políticamente motivadas al proyecto de resolución cubano contra el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por ese país, no se solicitó una moción de no acción por los motivos apuntados, sino que se buscó otra opción, aunque era evidente que, por la motivación, el carácter sesgado y la poca popularidad de las enmiendas estadounidenses, la moción habría sido aprobada, con independencia del método que se utilizara.

Claro, la votación habría sido menor que el procedimiento finalmente empleado, que fue la confirmación de que dicho tema es un “asunto importante” de acuerdo a la propia definición de la Asamblea General de incluirlo entre los temas de paz y seguridad, por lo que la aplicación del Artículo 83 era inevitable.

Este grupo de artículos también prevé el cierre del debate sobre el tema en discusión, esto significa que, de ser aprobada esa moción, no podrá haber más oradores sobre él; la suspensión de la sesión, o sea, que la sesión que se esté celebrando quedará suspendida sin que se establezca un tiempo límite para ello y que, al reanudarse, tendrá el mismo número de sesión que aquella que fuera suspendida y el debate comenzará en el punto en que concluyó; y el levantamiento de la sesión, es decir, que la sesión en cuestión quedará concluida.

También establece precedencia en que dichas mociones se examinarían. En dicho orden, tendría prioridad la suspensión de la sesión, seguida del levantamiento de la sesión; en tercer lugar, el aplazamiento del debate sobre el tema en discusión, y en último lugar el cierre del debate sobre dicho tema.

Lo anterior significa, por ejemplo, que, si algún país propone una moción de no acción sobre un asunto según la concepción actual, pero que reglamentariamente se corresponde, según el Artículo 74, con el aplazamiento del debate, cualquier delegación podría proponer la suspensión de la sesión o su levantamiento que, de conformidad con el Artículo 77 (p. 23), tendrían prioridad.

Si bien hoy este grupo de artículos se aplica con menor frecuencia que en el pasado, es esencial que un negociador multilateral lo conozca, tanto en su letra como en su interpretación y sus consecuencias, pues se puede ver enfrentado a este tipo de procedimientos en cualquier momento.

Hace varias décadas, los procedimientos que ahora analizamos se aplicaban decenas de veces en un período de sesiones de la Asamblea General.

Aunque el Artículo 78 (p. 23) del Reglamento establece que las enmiendas “deberán ser presentadas por escrito al Secretario General, quien distribuirá copias de ellas a las delegaciones”, son otras las prácticas que imperan en una negociación multilateral,

al menos hasta que las enmiendas llegan al proceso de toma de acción en el Plenario o en alguna de las comisiones.

La discusión de enmiendas se produce en la fase de examen del proyecto que se desea enmendar y, con frecuencia, en el marco de pequeños grupos de negociación.

En dichos grupos, por lo general, las propuestas de enmiendas no se negocian como documentos oficiales a los que se refiere el Artículo 78, sino como documentos oficiosos que presentan los promotores de las enmiendas del caso.

Por supuesto, si el promotor lo desea puede presentar sus propuestas de enmiendas de manera oficial de conformidad con el Reglamento y, si en el proceso de negociación se modifican, proponer la publicación de un documento de “Revisión”, lo que, si bien es normal en este tipo de procesos, hay delegaciones que prefieren no utilizar, pues revela los cambios que se vio obligada a hacer en sus propuestas.

El Reglamento establece también que las enmiendas se distribuirán, al menos, la víspera de que se lleven a votación. Sin embargo, incluye la posibilidad de que el presidente del órgano de que se trate permita la discusión de enmiendas sin “previa distribución de copias o cuando estas hayan sido distribuidas el mismo día”.

Aunque no es lo acostumbrado, se dan ocasionalmente casos de delegaciones que presentan enmiendas, incluso de manera oral, en el momento previo a la votación de una resolución. Esta práctica también ha ido disminuyendo con los años, pues era muy común en décadas pasadas.

Es también interesante el Artículo 80 (p. 23) del Reglamento, y un negociador multilateral deberá conocerlo en el proceso de discusión y adopción de enmiendas. Este artículo establece que cualquier moción, incluidos los proyectos de resolución, podrá ser retirada por su autor en cualquier momento antes de que sea sometida a votación, siempre que no haya sido enmendada.

Lo anterior significa que, si se aprueba una enmienda a un proyecto de resolución, ya el autor de dicha resolución no la podrá retirar, aunque la enmienda haya modificado su naturaleza y el propio autor de la resolución ya no comulgue con el texto enmendado.

Además, no podrá presentar nuevamente su proyecto de resolución original, aunque quiera correr el riesgo de que sea otra vez enmendado, pues el Artículo 81 (p. 24) establece que un texto aprobado o rechazado no podrá ser presentado de nuevo en el mismo período de sesiones, salvo que la Asamblea decida considerarlo una vez más, lo que deberá ser aprobado por las dos terceras partes de los miembros presentes y votantes.

El autor fue testigo de un caso, en la década de 1970, en que una delegación —cuyo proyecto de resolución había sido enmendado hasta hacerlo irreconocible, y de tal forma que se modificaba totalmente su sentido— se empeñó en emplear el Artículo 81 para presentar de nuevo su texto original en el mismo período de sesiones.

Esta solicitud fue aprobada, pero con evidente mala fe, dada la impopularidad del tema que abordaba. Fue presentada otra vez, enmendada de nuevo con las mismas enmiendas que había sufrido su predecesora y aprobada de esa forma.

De ese modo, al país proponente del proyecto de resolución le fue propinada una doble derrota por la falta de previsión de lo que podría suceder y de profesionalismo de sus negociadores. Esto no le puede suceder a un negociador multilateral bien preparado.

Ya hemos visto antes cómo operan los procedimientos de votación en la Asamblea General, y ha quedado claro, conforme al Artículo 85 (p. 25) del Reglamento, que el mecanismo de votación principal es el de la mayoría simple, o sea, la mitad más uno de los miembros presentes y votantes.

También han quedado explicadas aquellas ocasiones en que se aplica el mecanismo de votación de los dos tercios, de conformidad con los artículos 83 y 84.

Ahora bien, no hemos hablado de los procedimientos de votación, que también son importantes para un negociador multilateral y sobre los cuales versan los artículos del 87 al 91 (pp. 25-27).

En los primeros cuarenta años de las Naciones Unidas, el procedimiento habitual de votación era simplemente levantando la mano y, en aquellos casos en que se deseaban marcar posiciones individuales, mediante la denominada “votación nominal”.

Esta última consistía en que el presidente mencionaba, uno a uno, los nombres de los países, siguiendo el orden alfabético en inglés, y cada uno de ellos, al escuchar su nombre, manifestaba su posición, que podía ser: “sí”, “no”, “abstención” o “no participación”.

Este procedimiento ha sido sustituido por la denominada “votación registrada”, mediante la cual se registra mecánicamente cómo votó cada país, y se distribuye ese registro y se incluye en las actas correspondientes, siempre que sea solicitado.

Las votaciones nominales eran un procedimiento lento, pero muy utilizado, y su solicitud, que podía ser hecha por cualquier Estado, tenía sobre todo un fundamento político, como también lo tiene hoy la solicitud de votación registrada, aunque en aquel entonces tenía una naturaleza más coercitiva.

Con independencia de lo largas que resultaban las votaciones nominales, tenían su encanto y eran divertidas. Se jugaba mucho con los idiomas, y, ante la mención de su nombre, un canadiense podía responder en ruso; un chino, en inglés; un mexicano, en chino; un congolés, en árabe, y así sucesivamente.

Ya el procedimiento mecánico se utiliza en todas las votaciones, aunque solo se distribuirán e incluirán literalmente en las actas aquellas que son registradas a solicitud de alguna delegación. Las demás, que equivalen al viejo procedimiento de mano alzada, no figuran en ningún registro, salvo la indicación de cuál fue el resultado.

Es importante que un negociador multilateral conozca que cuando el presidente de una reunión anuncia que ha comenzado el proceso de votación, este no podrá ser interrumpido, salvo con una cuestión de orden, pero solo acerca de cómo se está efectuando el proceso de votación.

Por ejemplo, y dado que está establecido que las enmiendas se voten antes que el documento que se quiere enmendar, si una delegación constata que una enmienda que presentó de acuerdo con todos los requisitos reglamentarios no se está teniendo en cuenta, puede solicitar la palabra para una cuestión de orden, pero solo referida a dicha materia.

Por supuesto, un hábil negociador puede utilizar este procedimiento, incluso con las limitaciones que el Reglamento impone,



para introducir algún elemento de sustancia, sobre todo en lo que atañe a la forma en que espera que voten los demás sobre su propia propuesta.

El autor ha sido testigo en más de una ocasión, una de ellas muy reciente, de que una delegación que al pedir una aclaración sobre cómo se está efectuando el proceso de votación, o sobre cualquier otro asunto relacionado con este, ha concluido con su interpretación de cómo deben votar las delegaciones.

Una fórmula muy socorrida es pedir la palabra para solicitar una aclaración procesal, por ejemplo: “Agradecería que la presidencia me aclarara si mi interpretación sobre (la cuestión procesal que sea) es correcta, y que, por tanto, los que tienen la misma interpretación votarán a favor del proyecto de resolución”.

Otra fórmula podría ser que el representante en cuestión diga: “Entiendo que, dada la forma en que se efectuará la votación, aquellos países que voten ‘en verde’<sup>6</sup> lo estarán haciendo en favor de la propuesta de mi país”, o diciendo: “entiendo que aquellos países que voten ‘en rojo’ estarán rechazando las enmiendas que se le han presentado al proyecto de mi país”.

Estos ejemplos son reales y han sucedido de esta forma en más de una ocasión.

Este proceder es particularmente útil en aquellos casos de votaciones complejas, en las que intervienen muchos elementos reglamentarios que pueden llevar a muchas delegaciones a confundirse a la hora de votar o si existe la presentación de numerosas enmiendas, lo que muchas veces también tiende a confundir.

En el contexto de los artículos que ahora consideramos, también figuran las explicaciones de voto.

Todo representante podrá explicar su voto sobre una resolución o una enmienda, salvo en el caso de las propias, antes o después de la votación.

Si bien el Reglamento nada dice sobre el caso de que una delegación quiera hacer su explicación de voto antes y después de

<sup>6</sup> En el escaño de cada delegación existe, en la actualidad, un equipo que incluye botones con luces de tres colores: verde para votar que sí, roja para votar que no y amarilla para abstenerse. Las grandes pizarras a ambos lados del podio, donde se muestran los resultados de la votación, país por país, identifican la forma en que los países han votado con los mismos colores.

la votación, se han dado casos en tiempos recientes que no han sido objetados por la presidencia.

Un procedimiento utilizado con frecuencia es el de solicitar votación separada sobre párrafos o elementos de un proyecto de resolución, e incluso de una enmienda, en especial cuando son muy controversiales. Si bien este es un procedimiento que se sigue utilizando, no es tan común como en el pasado.

Hubo un caso, incluso, en que, por el resultado de las votaciones de párrafos separados, la resolución en cuestión perdió todo su sentido, y dado que el Reglamento proscribía su retirada por el autor, fue aprobada de esa forma.

Es una regla que las enmiendas siempre se someterán a votación antes que el documento que pretenden enmendar, y que cuando haya varias enmiendas sobre el mismo asunto, se votará primero sobre aquella enmienda cuyo fondo se aparte más del texto original que desea enmendar, y así sucesivamente.

Ahora bien, cuando la aprobación de una enmienda implique el rechazo de otra, esta última no será sometida a votación.

Para el negociador multilateral es importante saber que una enmienda solo se considerará como tal si propone una adición, un cambio o una supresión de una parte de la resolución original.

Esto significa que una enmienda que simplemente proponga la supresión de todo el texto de la resolución original no será aceptada.

El autor fue testigo, en la década de 1980, de un intento en ese sentido por parte de un negociador muy experimentado. El argumento del proponente fue que no estaba intentando la supresión de todo el texto, pues había mantenido el título del proyecto de resolución que, por definición, aducía, es parte integrante de este. En conclusión, la enmienda no fue considerada, pero el negociador logró su propósito político de cuestionar el texto en su conjunto sin que se interpretara que se estaba oponiendo al tema al que esta pertenecía.

Uno de los elementos más importantes del Reglamento de la Asamblea General de la ONU es el referido a las elecciones. De ellas, las fundamentales consisten en la elección de los miembros de otros Órganos Principales y de otros mecanismos cuya integración corresponde a la Asamblea General.

Ejemplo de esto son las elecciones de los 10 miembros no permanentes del Consejo de Seguridad, de los 54 integrantes del Consejo Económico y Social, y de los 47 del Consejo de Derechos Humanos. Por lo general, los candidatos a miembros de los dos primeros son decididos por los grupos regionales correspondientes, los que la mayoría de las veces llegan a un consenso. Por ejemplo, si a la América Latina y el Caribe le corresponde elegir un país para ocupar una plaza para el Consejo de Seguridad, el Grupo de la América Latina y el Caribe (GRULAC) debe decidir entre sus miembros quién sería dicho candidato. Lo mismo sucede en otros grupos regionales.

Haber alcanzado una definición de este tipo se conoce en lenguaje de las Naciones Unidas como un *clean slate*, y para la región de que se trate solo se votará en la Asamblea General por esos países.

Ahora bien, si los grupos regionales no llegan a acuerdos, deben ir a elección todos los candidatos de ese grupo, aunque solo para ocupar las plazas sujetas a elección. Por ejemplo, si por el Grupo Africano hay cuatro candidatos para dos plazas en el Consejo de Seguridad, y dicho grupo no se pone de acuerdo sobre quiénes serían los dos candidatos, los cuatro irían a la consideración de la Asamblea General.

Hay casos emblemáticos de votaciones de este tipo, y posiblemente el más mencionado fue la votación entre Cuba y Colombia por la membresía en el Consejo de Seguridad en 1979, en la que se produjeron más de 100 votaciones en la Asamblea General. Esta situación se produjo por el intento de utilizar a Colombia para obstaculizar la candidatura cubana, presentada con mucha antelación y que, por demás, era el presidente del Movimiento de Países No Alineados, al que también Colombia pertenecía. El resultado fue que la elección no resultó para ninguna de las partes y fue preciso buscar a un candidato alternativo para salir del impase.

Los artículos del 92 al 95 (pp. 27 y 28) son, precisamente, los referidos a las elecciones.

Está establecido que todas las elecciones serán secretas, o mediante boletas que se depositarán en un recipiente habilitado para ello y custodiado por miembros de diversas delegaciones que se

designen para tal fin. Dichos funcionarios, acompañados de la Secretaría, serán quienes realizarán el escrutinio.

Es interesante cómo dichos artículos regulan el proceso de votación. Resultará electo quien arribe a la votación requerida.

No obstante, en el caso de que haya que elegir entre varios candidatos para una plaza, y ninguno obtenga la mayoría necesaria, se votará nuevamente por los dos candidatos con más votos y, en aquellos casos, como el Consejo de Seguridad y el ECOSOC, que requieren una mayoría de los dos tercios, se continuará votando hasta que uno de ellos resulte elegido.

Ahora bien, hay una modalidad que es preciso conocer. La limitación del voto a los dos candidatos que obtengan mejores resultados se mantendrá solo durante tres escrutinios, a partir de los cuales habrá otros tres en los que se podrá votar por cualquiera, aunque no sea candidato, y en los tres siguientes a estos habrá de nuevo que votar por los dos candidatos con más votos, y así sucesivamente.

La regla para resultar electo a un Órgano Principal es haber obtenido el voto favorable de las dos terceras partes de los miembros presentes y votantes, lo que se aplica por igual al Consejo de Seguridad y al Consejo Económico y Social.

Existen, sin embargo, tres excepciones. La primera es la Corte Internacional de Justicia. Para integrar dicho órgano no se elige a Estados, sino a personas individuales, cuya candidatura haya sido presentada por los países de conformidad con los requisitos incluidos en los Estatutos de la Corte, incluido el hecho de que se trate de una personalidad jurídica reconocida.

Ahora bien, la Corte tiene otra particularidad. La Asamblea General no podrá elegir a los magistrados de dicho órgano hasta que lo haga el Consejo de Seguridad.

La segunda es la elección del secretario general, donde también dicho funcionario debe ser elegido por el Consejo de Seguridad antes de pasar a votación en la Asamblea General. En otras palabras, si el Consejo de Seguridad no aprueba a un candidato a dicha responsabilidad, la Asamblea no puede hacer nada.

Este es un procedimiento muy criticado, y hay voces crecientes reclamando que el poder de elegir al secretario general recaiga en la Asamblea General.

En el Consejo de Seguridad es un proceso complejo, que se inicia con frecuencia un año antes del momento en que sea necesario designar a un nuevo secretario general, que es elegido por un período de cinco años, prorrogable a otro de la misma duración.

No obstante, ha habido excepciones, pues Boutros Boutros Ghali solo ocupó el cargo durante un período, dadas las diferencias entre algunos miembros permanentes del Consejo, que le atribuían a dicho secretario general una mayor proclividad por unos que por otros.

En el seno del Consejo se realizan varias simulaciones con el mecanismo de las consultas oficiosas plenarias, y de ahí se van decantando candidatos.

Esto deja claro que el Consejo de Seguridad no solo es el órgano que tiene la prerrogativa de proponerle el nombre del nuevo secretario general a la Asamblea General y votar, sino que es quien selecciona a la persona que será el candidato mediante sus procesos internos de discusión.

El autor fue testigo desde dentro del Consejo del proceso que condujo a la elección de Boutros Boutros Ghali y pudo constatar los rejugos internos en el marco del órgano y, sobre todo, de los miembros permanentes.

Una conclusión adicional: además de otras prerrogativas, este procedimiento arroja que los miembros permanentes del Consejo también tienen veto sobre quién será o dejará de ser secretario general de las Naciones Unidas.

Otro elemento de interés es la distribución geográfica de los secretarios generales. Si bien es un principio aplicable, es muy común que no se tome en cuenta a la hora de elegir tan alto cargo.

Baste decir que los países europeo-occidentales lo han ocupado en cuatro oportunidades, los de África en dos, los de Asia también en dos, los países de América Latina y el Caribe en una, y los integrantes del Grupo de Europa Oriental en ninguna.

La tercera excepción es el Consejo de Derechos Humanos, que, aunque no es un Órgano Principal, es apetecido por un número creciente de países, por motivos obvios. Sus integrantes se eligen por la mayoría absoluta de los miembros de las Naciones Unidas, entendida esta como la mitad más uno, no de los presentes y votantes, sino de la membresía total.

También dicho Consejo es excepcional de otra forma, pues los candidatos no son endosados por sus respectivos grupos regionales, si bien la distribución geográfica equitativa se mantiene. Lo más que puede hacer una región es declarar que cuenta con un *clean slate* cuando no haya más candidatos que vacantes en el órgano.

Otros Órganos Principales también sufren procesos electorarios internos. La Asamblea General elige su propio presidente, como también lo hace el ECOSOC y, hasta ahora, siguiendo la regla de la distribución geográfica equitativa.

El proceso en la Asamblea General es casi siempre formal, pues regularmente el grupo regional correspondiente ya ha designado a su candidato. Sin embargo, hay excepciones cuando el grupo regional correspondiente no se pone de acuerdo, lo que lleva a la Asamblea a tener que votar. Así sucedió en la presidencia del 73 Período de Sesiones de dicho órgano.

El Consejo de Seguridad es diferente, pues la presidencia rota mensualmente entre los 15 países.

Hasta aquí lo esencial del Reglamento de la Asamblea General. Esperamos que sea de utilidad a los negociadores y a los que aspiran a serlo.

## XV. EL REGLAMENTO “PROVISIONAL” DEL CONSEJO DE SEGURIDAD

**A** fin de brindar un panorama completo de los elementos estatutarios en el marco de las Naciones Unidas, es también conveniente referirse al Reglamento “Provisional” del Consejo de Seguridad.

Siempre ha existido una fuerte resistencia, sobre todo por parte de los miembros permanentes, de darle carácter definitivo a dicho instrumento. De esta forma, y dada la provisionalidad de su Reglamento, el Consejo no se ve obligado a respetarlo en su letra y espíritu, a la par que a lo largo de los años ha establecido normas adicionales impuestas por la práctica.

Esta ausencia de reglas definitivas ha sido utilizada en numerosas ocasiones, cuando se han tomado, incluso, medidas “por defecto”.

Por cierto, es preciso aclarar que hasta mediados de la década de 1980, antes de que se instituyeran las consultas oficiosas plenarias en su configuración actual, en el Consejo de Seguridad se producían discusiones muy de fondo, y la mayor parte de las decisiones se dirimían en su sala formal.

Este Reglamento es quizás más administrativo que el de la Asamblea General, pues la mayor parte de los elementos sustantivos que atañen al Consejo figuran en la Carta de las Naciones Unidas.

Los artículos del 1 al 5<sup>1</sup> (pp. 1 y 2) tienen que ver con la convocatoria a reuniones del Consejo. El Artículo 4 establece que dicho órgano realice al menos dos reuniones periódicas cada año, a tenor con el Artículo 28 de la Carta, y prevé que, si bien las reuniones del órgano se efectuarán en Nueva York, cualquier miembro o el secretario general podrán proponer que se reúna fuera de la sede de las Naciones Unidas.

En 1990, el autor participó en una reunión del Consejo de Seguridad efectuada en Ginebra para el tema de Palestina. El cambio de sede obedeció a la negativa del Gobierno de los Estados Unidos de otorgarle visado a Yaser Arafat,<sup>2</sup> a la sazón presidente de la Organización para la Liberación de Palestina (OLP), para viajar a los Estados Unidos.<sup>3</sup>

Cuba fue uno de los países que, de conformidad con el Artículo 5, solicitó el cambio de sede, lo que acompañó con una fuerte denuncia por la actitud asumida por las autoridades estadounidenses.

Los artículos del 6 al 12 (pp. 2 y 3) se refieren a las órdenes del día de las reuniones del Consejo de Seguridad, y tienen un carácter eminentemente administrativo.

Los artículos del 13 al 17 (pp. 3 y 4) están referidos a la presentación y verificación de poderes, o sea, las credenciales de los países para participar en el Consejo de Seguridad.

1 Los artículos referidos son los del Reglamento "Provisional" del Consejo de Seguridad, Resolución S/96/Rev 7 de 1982.

2 De conformidad con el Acuerdo sobre Sede suscrito entre la ONU y el Gobierno de los Estados Unidos, este último debe proporcionar visados a los representantes que participen en los trabajos de la Organización. En esa ocasión, los Estados Unidos utilizaron el argumento de que la OLP no representaba a ningún Estado miembro, por lo que no estaba obligada a permitirle la entrada a su territorio. Esta falacia fue puesta al descubierto cuando en 2011, en el momento de la agresión de la OTAN a Libia, los Estados Unidos también le impidieron la entrada al embajador Ali Treikki, nombrado Representante Permanente libio, a pesar de que dicho país es miembro de la ONU. Era conveniente para los intereses de Washington que quien se venía desempeñando como Encargado de Negocios a.i. hasta ese momento continuara dirigiendo la misión libia ante la ONU. Hoy los Estados Unidos están siendo objeto de fuertes críticas por esta práctica.

3 En aquel entonces, la OLP representaba a Palestina en la ONU, ostentando la categoría de Observador Permanente. Solo fue años después que se creó la Autoridad Palestina, que cumple esa función en la actualidad.



El Artículo 14 (p. 4), que tiene que ver con la participación en las reuniones del Consejo de los Estados no miembros de dicho órgano, reza de la siguiente forma:

Todo Estado miembro de las Naciones Unidas que no sea miembro del Consejo de Seguridad y todo Estado no miembro de las Naciones Unidas invitado a participar en una o varias sesiones del Consejo de Seguridad deberá presentar credenciales que acrediten al representante designado a este efecto. Las credenciales de dicho representante serán comunicadas al Secretario General, por lo menos veinticuatro horas antes de la primera sesión a la que esté invitado a concurrir.

La situación ha cambiado desde el momento en que se formuló el Reglamento "Provisional" del Consejo de Seguridad. Se ha establecido la práctica de que, en las sesiones abiertas del Consejo, o sea, en las que pueden estar presentes todos los Estados, cualquiera de ellos, individualmente o a nombre de las organizaciones a que pertenecen, podrán inscribirse para hacer uso de la palabra, notificándolo, sin que se requieran credenciales específicas para ello.

Las excepciones son aquellos casos en que el Consejo decida que, en una sesión, aunque sea abierta, no habrá oradores, salvo los miembros del Consejo, lo que, si bien no es muy frecuente, se produce en ocasiones.

El autor, tanto como embajador, representante permanente de Cuba ante la ONU, como en otra condición, lo ha hecho decenas de veces, sin que para ello haya requerido acreditarse especialmente, aunque sí inscribirse en la lista de oradores.

Es preciso reiterar que aunque en un número importante de reuniones abiertas del Consejo de Seguridad se permita a los Estados no miembros de dicho órgano hacer uso de la palabra, esto no cambia nada la letra y el espíritu de las decisiones que adopta el Consejo, las que, como ya se ha dicho, están prenegociadas y acordadas de antemano.

Los artículos del 18 al 20 (p. 5) se refieren a la presidencia del Consejo de Seguridad.

En particular, el Artículo 20, en su primera parte, destaca:

Si el Presidente del Consejo de Seguridad estima que, para el debido desempeño de las obligaciones de su cargo, debe abstenerse de

presidir los debates del Consejo durante el examen de una cuestión determinada que interese directamente al Estado Miembro a que representa, dará a conocer su decisión al Consejo.

Presidiendo Cuba el Consejo de Seguridad a inicios de la década de 1990, se produjo el ataque por parte de un buque de la marina de los Estados Unidos al mercante cubano "Herman", en aguas internacionales.

Como es obvio, Cuba denunció el hecho y lo llevó al Consejo de Seguridad. Como una expresión ética de nuestra actuación, el Representante Permanente de Cuba ante dicho órgano, que en ese momento presidía el Consejo de Seguridad, pidió que se le sustituyera en dicha responsabilidad por el país siguiente en el listado mientras se debatía el tema objeto de la denuncia cubana. Esta actitud contribuyó al prestigio y al respeto a Cuba durante su membresía del Consejo.

Los artículos del 21 al 26 (pp. 5-7) se refieren al papel de la Secretaría en el Consejo. Si bien este articulado es eminentemente administrativo, es bueno recordar lo dicho en otras partes de esta obra acerca del papel de las secretarías de los organismos internacionales, sobre todo cuando asesoran a la presidencia.

Aunque es cierto que los integrantes de la Secretaría de la ONU que asesoran al presidente del Consejo de Seguridad son muy cuidadosos a la hora de emitir opiniones propias o de tratar de influenciar a la presidencia, en otros órganos no se comportan siempre de la misma forma.

Que en el Consejo participen embajadores que, por lo general, son muy duchos en las materias del Consejo y negociadores experimentados, tiene mucho que ver con esa actitud.

Sin embargo, la coreografía que se trata de imponer a las presidencias se mantiene, con el abultado cartapacio que tienen ante sí los presidentes del Consejo de Seguridad sobre lo que tienen que decir o hacer.

Estas "indicaciones" a veces rayan en lo absurdo. Por ejemplo, cuando se vota una resolución, que en el Consejo es, por lo general, a mano alzada, y los 15 integrantes del órgano votan a favor, según el guion del presidente, de todos modos, hay que preguntar quiénes votan en contra o se abstienen, cuando se sabe desde el principio que ya los 15 miembros votaron a favor.

Por su parte, los artículos del 27 al 39 (pp. 6-9) se refieren a la dirección de los debates en el Consejo. Contienen algunos elementos que vale la pena comentar.

Los artículos 28 y 29 se refieren a la posibilidad que se le da al Consejo de crear comisiones o comités, y se establece que, a la hora de informar al órgano, podrán tener precedencia sobre los Estados miembros. Esta situación se ha hecho más evidente a partir del momento, en las últimas dos décadas, en que han proliferado los “comités de sanciones”, en la medida que el Consejo de Seguridad ha incrementado su práctica de acudir a lo dispuesto en el Capítulo VII de la Carta.

De otra parte, en lo relativo a las cuestiones de orden, se define que el presidente actuará de inmediato, y de ser impugnada su decisión, se someterá al voto en el Consejo. Debemos recordar que, en este tipo de votaciones procesales, no se aplica el veto, o sea, que cualquier decisión que se tome deberá ser exclusivamente por los nueve miembros del órgano.

Como se verá, a diferencia de la Asamblea General, en que el presidente dará la palabra a dos representantes a favor y dos en contra de la impugnación de la decisión del presidente sobre una cuestión de orden, en el Consejo se pasa directamente a votación.

También a diferencia de la Asamblea General, se prevé, en los casos en que se solicite el levantamiento de la sesión, que se pueda indicar la fecha y la hora en que se reanudará; y cuando se solicite aplazar el debate sobre una cuestión, también se podrá indicar si es hasta una fecha determinada o sin plazo alguno.

El artículo 40 (p. 9), referido a la votación, y los artículos del 41 al 47 (p. 9 y 10) sobre los idiomas que se emplearán, se corresponden con lo establecido en la Carta de las Naciones Unidas y el Reglamento de la Asamblea General, respectivamente.

Los artículos del 48 al 57 (pp. 10-12) versan sobre las actas y la publicidad de las sesiones del Consejo, pero llama la atención que en ningún momento se refieren a los informes anuales y especiales que dicho órgano deberá remitir a la Asamblea General.

Para finalizar, los artículos del 58 al 60 (pp. 12 y 13) tratan sobre la admisión de nuevos miembros de las Naciones Unidas y en ellos se reiteran los elementos que se han señalado anteriormente en esta obra y que se resumen en que, para todo fin práctico, es el Consejo de Seguridad el que decide sobre dicha admisión. Las recomendaciones que hace a la Asamblea General, al menos hasta donde el autor conoce, nunca han sido cuestionadas.

## XVI. ELEMENTOS TÁCTICOS DE IMPORTANCIA EN UNA NEGOCIACIÓN MULTILATERAL

### Las resoluciones

La elaboración, presentación y toma de acción sobre proyectos de resolución constituye uno de los elementos fundamentales del trabajo de las instituciones multilaterales y, en muchas ocasiones, son objeto de procesos de negociación más o menos complejos.

Un negociador multilateral tiene, necesariamente, que saber elaborar un proyecto de resolución, negociarlo y llevarlo a buen término, así como saber enmendar los ajenos y proteger los propios de enmiendas inconvenientes.

A pesar de que en este capítulo nos referiremos principalmente a las resoluciones que se presentan, negocian y aprueban en el marco de los órganos de las Naciones Unidas, vale aclarar que las características de las resoluciones y los procedimientos para su negociación son similares en casi cualquier contexto multilateral.

Toda resolución consta de dos partes bien diferenciadas, pero indisolublemente relacionadas: el preámbulo y la parte dispositiva.

En la primera, se enumeran las consideraciones que han llevado al patrocinador o los patrocinadores a presentar el texto en cuestión, y en la segunda aquellos elementos declarativos de importancia o las acciones que se proponen.

Ahora bien, la buena técnica de elaboración de resoluciones impone que exista una relación entre las consideraciones para presentar el texto y lo que se propone en la parte dispositiva, de lo que se deriva que deba haber una clara correspondencia entre ambas.

De lo contrario, se corre el riesgo de presentar un proyecto de resolución inconexo y, en cierta medida, caótico. Esto le restaría posibilidades de aprobación o, en el mejor de los casos, daría lugar a un mayor número de propuestas de enmiendas.

Las negociaciones relacionadas con un proyecto de resolución se producen en diversos momentos y en circunstancias diferentes.

Por supuesto, antes de entrar en los momentos formales, es preciso detenerse en las acciones que un negociador avezado realiza incluso antes de la decisión de presentar un texto o la búsqueda de patrocinadores, y que, al igual que en todas las demás negociaciones, entraña un proceso de planificación.

Entre estas se encuentra el análisis de la conveniencia de presentar o no un proyecto de resolución, el momento de hacerlo y las eventuales consecuencias que traería el hecho de que, por algún motivo, no se apruebe; aunque se dan casos en que a un país dado no le interesa que su proyecto se apruebe, o sabe de antemano que está perdido, pero sí le interesa el efecto político de presentarlo, tanto por razones de política interna como exterior.

Asimismo, es necesario determinar qué posiciones mantendrán los integrantes de las agrupaciones regionales o políticas a las que pertenece, con el objetivo de determinar los apoyos con que contará la posición propia y aquellos que podrá allegar la parte adversaria.

También es importante conocer los precedentes del proyecto que se propone presentar, sobre todo si ha habido alguna resolución sobre el mismo asunto o similar a él y cuáles fueron los resultados. Igualmente, se deberá explorar si se han efectuado negociaciones sobre el tema de que versa la resolución en otros marcos, así como si ha habido negociaciones bilaterales que puedan incidir.

Para poder presentar un proyecto con ciertas garantías de éxito, también hay que valorar su *timing*, o sea, si es el momento apropiado para hacerlo, lo que puede estar determinado por circunstancias que estén operando fuera del marco negociador, o por otras iniciativas presentadas que puedan distorsionar los resultados del proyecto de resolución.

Por tanto, es preciso determinar el contexto internacional o regional del momento y cómo afectará la negociación y el resultado del proyecto de resolución, y si nos proporcionará beneficios o perjuicios.

El primer momento formal está dado por la determinación sobre quién presenta el proyecto en cuestión. Muchas resoluciones las presenta un solo país, en atención a que abordan asuntos de su exclusivo interés, o a que no desea, por motivos prácticos o políticos, someterlo al inevitable proceso de negociación que entraña la búsqueda de copatrocinadores.

La situación se hace aún más compleja cuando el deseo es que la resolución del caso la presente una agrupación regional o un mecanismo de concertación como el Grupo de los 77 o el Movimiento de Países No Alineados. En esos casos, no solo habrá que negociar con un grupo pequeño de países, o con países individuales para conseguir un copatrocinio, sino que será preciso negociar con decenas de naciones simultáneamente, con los peligros que ello entraña.

Es útil en este momento alertar que, en el curso de su carrera, el negociador multilateral se tropezará con un número de circunstancias. Se encontrará con casos en que, en una misma reunión, se le solicita el copatrocinio de numerosos proyectos de resolución, pero lo recomendable entonces es que sea selectivo y solo coauspicie aquellas que forman parte de sus prioridades, sobre todo las establecidas en sus directivas de trabajo, y aquellas otras que las consideraciones políticas, incluidas las relaciones con el patrocinador principal, aconsejen hacer.

De no seguir estas reglas, el negociador multilateral se arriesga a cometer errores políticos que pueden ser serios, e incluso a “pases de cuenta” de otros con los que ni tiene ni desea conflicto. Un negociador que copatrocina proyectos sin discriminar no es bien visto, ni debidamente respetado, por los demás participantes en la negociación.

Sucedé que algunos países, bien porque sus posiciones son débiles o porque sus textos se verán fuertemente atacados, desean un copatrocinio numeroso y fuerte y, sobre todo, de países con prestigio que puedan arrastrar a otras a determinadas posiciones.

Una vez definido el copatrocinador o copatrocinadores, se produce el segundo momento, que es la discusión, ya sea en una de las comisiones de la Asamblea General de la ONU, tomándola como ejemplo, o en el Plenario de dicho órgano.

Ese momento casi siempre se divide en dos fases bien diferenciadas: una de ellas es la presentación del proyecto e intervenciones generales de los países interesados expresando sus opiniones preliminares y, la otra, es la discusión del texto en cuestión, en la que se presentan criterios ya formales o enmiendas destinadas a modificar el proyecto de resolución de que se trate.

En muchas ocasiones, las enmiendas se discuten en el propio órgano donde el proyecto se ha presentado, pero con mayor frecuencia la discusión de las enmiendas se lleva a cabo en pequeños grupos negociadores integrados por el patrocinador o patrocinadores, aquellos países que han tratado de enmendarlo y otros interesados.

Por lo general, en aquellos casos en que el texto de que se trata se ha presentado por un grupo regional o de concertación, es el presidente de dicho grupo quien se encarga de la negociación, asistido, por supuesto, de otros de sus integrantes, habitualmente los más interesados, para bien o para mal, en el tema o los que cuentan con una capacidad de negociación mayor. Se conocen también múltiples casos en que la dirección del proceso de negociación ha sido encomendada por el presidente en cuestión a otro país, por conveniencias políticas o reconociendo que otro cuenta con credenciales negociadoras más idóneas para hacerlo.

Es en esta última fase donde la negociación tiene un papel capital, por lo que los países con una diplomacia multilateral más sólida tratan siempre de que sus representantes en los órganos en cuestión sean también negociadores de peso, aunque se da el caso de que para negociaciones complejas se traiga al proceso a negociadores especializados.

Por ejemplo, para examinar un proyecto de resolución sobre desarme en la Primera Comisión (Desarme y Seguridad Internacional) de la Asamblea General de la ONU, es por lo general el representante de un país en esa comisión —o sea, la persona que la atiende desde que comienza hasta que termina sus trabajos— quien también negocia los proyectos.

Al concluir ese momento de discusión de los proyectos, se pueden producir dos situaciones: o que se llegue a un acuerdo, o que dicho acuerdo no exista.



En el primer caso se pasaría a votación y, en muchos órganos internacionales, se ha abierto paso la práctica de que cuando un texto tiene consenso, no se vota, sino que, simplemente, el presidente de la sesión lo declara aprobado.

Ahora bien, cuando no existe acuerdo, los países discrepantes pueden optar por presentar de manera formal sus enmiendas, o por no hacerlo y votar en contra o abstenerse sobre el texto del caso, o por ausentarse de la votación si por algún motivo no desea marcarse políticamente.

De optar por la primera posibilidad, las enmiendas se presentarían durante el proceso de votación, según el procedimiento que vimos cuando analizamos el Reglamento de la Asamblea General, y se votaría sobre ellas antes de que se vote sobre el proyecto de resolución en su conjunto.

Si son aprobadas, se incorporarían automáticamente a la resolución que se adopte, pero, si son rechazadas, el país que presentó la enmienda siempre tendría la opción de solicitar votación separada para el o los párrafos que tuvo la intención de enmendar.

Incluso sabiendo que este curso de acción no tendrá efecto, en muchas ocasiones se opta por utilizarlo para marcar posiciones políticas y establecer un precedente de actuación.

En el caso de las comisiones de la Asamblea General de la ONU, las resoluciones aprobadas en sus instancias pasan al Plenario de ese órgano en el marco de los informes que deben rendir todas las comisiones sobre su trabajo.

Por supuesto, reglamentariamente no hay nada que le impida a un país tratar de enmendar o solicitar el voto sobre algún texto que se haya remitido al Plenario por una comisión dada, pero ese procedimiento se ha utilizado muy pocas veces, por razones obvias.

Otro elemento que el negociador multilateral debe conocer, en lo que atañe a las resoluciones, es cuándo solicitar que una resolución dada se someta al voto y cuándo no.

Lo anterior quiere decir que, a la hora de votar un proyecto, incluso los que han sido objeto de negociaciones más complejas, este se votará si algún país lo solicita. De no haber solicitud, la resolución se aprobaría sin votación, lo que equivale a la unanimidad.

En aquellos órganos que no son plenarios como, por ejemplo, el Consejo de Derechos Humanos,<sup>1</sup> muchas veces se presentan proyectos de resolución contra países que no son miembros de dicho órgano. Por tanto, a la hora de votar, el no ser miembro le impide al país acusado solicitar el voto, por lo que, por lo general, recurre a algún país amigo que sí sea miembro del Consejo para que lo haga.

Si bien por motivos políticos en muchas ocasiones es conveniente que sea nuestro negociador el que solicite que el texto en cuestión se someta a votación, lo que le permitiría a él y a otros votar en contra o abstenerse, es recomendable no exagerar en dicho proceder.

Lo mejor es siempre que las solicitudes de voto a textos de este tipo se distribuyan entre los países miembros del Consejo con “ideas afines”, con lo que solo un país no se marcará políticamente en exceso, pues ello también puede ser pretexto para venganzas y “pases de cuenta”.

El procedimiento de crear “grupos de países de ideas afines” (conocido en inglés como *like-minded group*) se ha expandido durante los últimos años en la mayor parte de las instancias multilaterales.

Aunque hay casos en que los integrantes de esos grupos comparten ideologías o intereses globales, hay otros en que el interés es solo por el proyecto en cuestión o por determinados temas. De ahí que, por lo general, en estos grupos exista un “núcleo duro” de miembros y otros que “entran” y “salen” según las conveniencias del momento.

Otro elemento de importancia son las declaraciones al someterse a votación un proyecto determinado de resolución. La forma más común es la de las declaraciones de explicación de voto, que se pueden hacer antes o después de la votación, y que son casi siempre de un elevado contenido político.

Es habitual que se pronuncien antes del voto, cuando la intención es que el marcaje de una posición pueda inclinar a otros a votar como uno desea. Cuando se pronuncian después, es básicamente para dejar clara una determinada posición política.

1 Está integrado por 47 países.

Como norma, las explicaciones de voto se hacen cuando se desea explicar por qué se asumió determinada posición, o para justificar determinada forma de votar.

Un ejemplo puede ser cuando se aprueba un texto sin votación, pero al negociador no le conviene políticamente romper el consenso, aunque no comulgue con todas las formulaciones que contiene.

También se puede utilizar este tipo de declaraciones para desasociarse de una resolución dada, o de partes de ella. Esto quiere decir que, al desasociarse de un texto, se deja claro que el país del negociador no se siente obligado por su contenido, ni lo comparte.

Nos parece útil en esta sección dar algunos detalles sobre cómo se prepara un proyecto de resolución y, sobre todo, de determinadas palabras clave que la integran y cómo se interpretan.

Como decíamos al principio del capítulo, las resoluciones están integradas por una parte no prescriptiva, el Preámbulo, y por una dispositiva.

La primera contiene, en muchas ocasiones, elementos de naturaleza política, sobre todo cuando se quiere dar por ciertos determinados hechos y para marcar precedentes.

Se utiliza con frecuencia el término “Recordando”. Ello se hace generalmente para marcar la existencia de determinados textos previos. Por ejemplo, un párrafo de este tipo podría ser: “*Recordando* la Resolución 2625 (XXV) del 24 de octubre de 1970 de la Asamblea General”. Con esta fórmula se recuerda que esa resolución existe, pero nada más.

En cambio, si se desea que marque un precedente, se podría utilizar una fórmula como: “*Recordando* que la Resolución 2625 (XXV) del 24 de octubre de 1970 de la Asamblea General marcó pautas en la codificación del Derecho Internacional”.

O, si se desea ser todavía más claro y resaltar políticamente esa resolución, se podría decir, por ejemplo: “*Destacando* que los postulados de la Resolución 2625 (XXV) del 24 de octubre de 1970 de la Asamblea General siguen teniendo plena validez”.

Otra de las virtudes del preámbulo es que en él se pueden afirmar cosas y dar por hecho que la comunidad internacional las acepta de esa manera.

Por ejemplo, uno de sus párrafos podría ser: “*Afirmando* que el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto a Cuba por el Gobierno de los Estados Unidos causa serios daños al pueblo cubano”. Con esta enunciación se afirma una realidad y se le pone en boca de todos aquellos que voten a favor de la resolución.

Otra de las formas en que se puede establecer un precedente en el preámbulo es utilizando la fórmula “Al tanto”. “*Al tanto* de que las acciones de Israel, la potencia ocupante, son ilegales a la luz del Derecho Internacional”.

Esta formulación ya, desde el preámbulo, deja claras dos realidades: la primera, que Israel es una potencia ocupante, y la segunda, que sus actos violan el Derecho Internacional.

En el preámbulo también se puede introducir directamente el tema que se abordará en la parte dispositiva como, por ejemplo: “*Tomando en cuenta (o considerando)* que los efectos del cambio climático se sienten con particular intensidad en los países insulares del Caribe”.

También existen fórmulas para dejar claro que aquellos países que aprueben el proyecto de resolución en cuestión coinciden con otras apreciaciones anteriores. Se podría decir: “*Coincidiendo* con la necesidad de proceder a una profunda reforma del Consejo de Seguridad, no solo en cuanto a su número de miembros, sino también a sus métodos de trabajo”.

El Preámbulo también puede servir para expresar una convicción: “*Convencida* de que la comunidad internacional debe tomar medidas urgentes para garantizar que el desarme nuclear se convierta en una realidad”.

Asimismo, es útil para, desde el inicio de un proyecto, declarar apoyo a determinada idea: “*Haciendo suya* la decisión de revisar en profundidad la práctica de presentar proyectos de resolución sesgados, discriminatorios y políticamente motivados contra países en materia de derechos humanos”.

El número de formulaciones que se pueden utilizar en el preámbulo de un proyecto de resolución es infinito. Es válido decir también: “Al tanto de...”, “Consciente de...”, “Tomando en cuenta que...”, “Instando...”, “Alertando...” “Enfatizando que...” y “Habiendo concluido que...”, entre tantas otras fórmulas.

Pero bajo ningún concepto un negociador multilateral puede hacer caso omiso del preámbulo y considerarlo un elemento meramente subsidiario. El efecto que se desea se logra, precisamente, por reconocer su importancia y por redactarlo de la forma en que más convenga a los intereses del negociador.

Por el contrario, todo negociador, por definición, reconoce la importancia de la parte dispositiva de una resolución, por lo que seremos más breves.

Sin embargo, es conveniente hacer algunas precisiones sobre términos que son típicos de una parte dispositiva u “operativa”, como la denominan algunos traduciendo literalmente del inglés: *operative paragraphs*.

Hay algunos términos que tienen un significado especial y que no se deben confundir, pues su efecto es diferente en cada caso.

El término “Puede” no es taxativo, sino que deja la aplicación del párrafo de que se trate a la opción de los países. Por tanto, esta fórmula no entraña una obligación, pero brinda una posibilidad o un curso de acción alternativo.

Sin embargo, el término “Debería” tiene otra naturaleza. Si bien tampoco es prescriptivo y aunque habitualmente no requiere que se tome acción alguna, sí la aconseja.

Ahora bien, por el contrario, el término “Debe”, sí es impositivo. Entraña previsiblemente una obligación. Se utiliza con frecuencia en las resoluciones del Consejo de Seguridad que implican un curso de acción hacia un país o un conflicto dado.

Por demás, los términos “Aprueba”, “Acuerda”, “Autoriza”, “Insta” o “Exhorta”, “Confirma”, “Decide”, “Declara”, “Define”, “Hace suyo(a)”, “Establece”, “Expresa”, “Invita”, “Recomienda”, “Solicita”, “Subraya” o “Enfatiza”, “Saluda” y “Toma nota de” son términos que se utilizan con mucha frecuencia al inicio de los párrafos dispositivos de una resolución y sus respectivos significados son claros.

## Las enmiendas

Muy vinculadas a la negociación de las resoluciones, están las enmiendas, que se pueden hacer tanto a un proyecto de resolución como al documento sometido a aprobación por una gran conferencia, o dentro del contexto de las declaraciones finales de

mecanismos de concertación, como el MNOAL, el Grupo de los 77 y la CELAC, entre tantos otros.

Consisten en modificar un texto dado, o añadir algún elemento, o suprimirlo, y constituyen uno de los elementos esenciales de una negociación multilateral.

Es cardinal que las enmiendas se preparen con inteligencia, sopesando bien los efectos de cada una y sus posibilidades de ser aprobadas, bien tal como fueron presentadas o mediante alguna variante que satisfaga los intereses del negociador.

La experiencia demuestra que mientras más sencillas y directas sean las enmiendas, mejor. En primer lugar, así se controla la complejidad de su discusión, y le permiten al negociador, de no ser aceptadas, ir haciendo más complejo el proceso hasta lograr un resultado satisfactorio.

Lo preferible es el empleo de la “navaja de Occam”,<sup>2</sup> precepto según el cual, ante similares condiciones, la propuesta más sencilla es la que tiene mayores probabilidades de ser, generalmente, la acertada. Por ejemplo, al enmendar un texto o realizar un añadido, siempre es preferible tratar de utilizar un párrafo ya existente en lugar de presentar otro que refleje nuestra posición completa. En la mayoría de los casos, con el agregado de unas pocas palabras, o cuando más una frase, logramos nuestro objetivo y no complicamos la negociación, lo que puede traer resultados adversos para nuestros intereses.

Hay enmiendas que no se utilizan para modificar textos, sino que un negociador profesional puede emplearlas para resolver problemas en una negociación, como opción a algún párrafo que tenga dificultades.

El negociador que sea capaz de hacerlo con frecuencia incrementará notablemente su “poder” y prestigio, y adquirirá la fama de buen “solucionador” de problemas, lo que conviene

2 Guillermo de Ockham, también Occam u Ockam, fraile franciscano, filósofo y lógico escolástico inglés del siglo XIV. Sus postulados se aplican hoy en diversas esferas de las ciencias, dejando claro que, si para explicar un fenómeno determinado tenemos dos o más hipótesis, lo más razonable es aceptar la más simple, es decir, la que presenta menos supuestos no probados. Por tanto, si dos o más explicaciones están en igualdad de condiciones, no se debe tener en cuenta la más complicada si existe una más simple.

mucho a su desempeño al negociar elementos que realmente le interesen.

Una vía para lograrlo es sabiendo utilizar la ambigüedad, a la que aquí denominamos la “ambigüedad constructiva”, o sea, saber cómo enmendar un texto para que sea tan ambiguo que responda, aunque sea de modo general, a los intereses de todos y no pueda ser objetado por ninguno.

Este procedimiento se debe presentar siempre como un gesto de buena voluntad o como un interés por hacer avanzar la negociación, pero el negociador debe tener buen cuidado de no sacrificar sus propios intereses, ni hacerlo en aquellas discusiones que para él sean prioritarias.

Muchas veces este procedimiento se utiliza también para ayudar a países amigos que, en una negociación compleja, tienen dificultades para hacer avanzar sus posiciones.

Ahora bien, una regla de oro es que, al presentar una enmienda, no solo es necesario hacerlo de la forma antes apuntada, sino también es preciso contar con un grupo importante de delegaciones que apoye nuestros propósitos. El éxito en este proceder, que denominamos lograr “una masa crítica”, por lo general se alcanza haciendo una “tarea de pasillos” lo más amplia y completa posible.

### Algunas técnicas imprescindibles

Debemos destacar algunas técnicas que, si bien figuran en otros capítulos de esta obra, aunque con otras características, resultan particularmente importantes para el negociador multilateral.

En primer lugar, figura cuándo aceptar o no, y cuándo proponer o no, un *package deal*, por su nombre en inglés, que consiste en un acuerdo sobre varios elementos del proyecto de resolución, estén conectados o no.

Aquí opera el principio de que en una negociación siempre se recibe y se da, pero en un paquete de este tipo se están haciendo ambas cosas al mismo tiempo, o sea, que se está alcanzando algo, pero a la vez cediendo algo, en un momento específico de la negociación.

Ahora bien, una variante de lo anterior es el entrelazamiento de posiciones y concesiones, o sea, lo que en la negociación

multilateral se denomina *linkage*. Significa que el negociador deja pendiente la solución de un problema hasta que el opositor haga una concesión en otro de su interés, interviniendo ambos.

No es raro ver que, al final de una negociación, queden varios *linkages* pendientes, lo que no es necesariamente negativo, dado que no es solo una parte la que ha permitido que los asuntos de su interés queden para el final, sino que son ambas; en consecuencia, por lo general se ven obligadas a tomar una decisión.

Incluso, una situación de este carácter puede conducir a un *package deal*, que el negociador debe evaluar muy bien si en su balance es conveniente para él.

Es esencial que, en la negociación de una resolución, el negociador multilateral no permita que los asuntos de su interés queden para el final.

Una táctica habitual de los negociadores profesionales es ir llevando la negociación a que los asuntos que más le interesan al adversario queden para el final.

De este modo, se le puede compulsar a aceptar su eliminación o a buscar fórmulas de avenencia más aceptables, utilizando el pretexto de que se acaba el tiempo, o de que es él, el negociador contrario, quien está deteniendo el proceso. Si se logra que varios países le hagan el mismo planteamiento, el resultado será mejor aún.

Una característica de la negociación multilateral es que, muchas veces, la negociación real no se efectúa ni en la sala de negociaciones, ni en los pequeños grupos a que ya hicimos referencia, sino “en pasillos”, mediante el contacto directo entre negociadores fuera de todo marco formal.

Todo aquel que ha tenido que negociar en las Naciones Unidas se habrá percatado de la cantidad de contactos bilaterales que simultáneamente se efectúan en los diversos salones previstos para tal fin. El autor puede asegurarles que muchos de ellos están destinados a resolver problemas en una negociación que no es posible solucionar en los marcos formales.

Por tanto, el negociador multilateral profesional tiene que entrenarse en ese tipo de contactos y desarrollar la cordialidad, para que dichas relaciones se vean normales y no forzadas por una determinada situación. Mediante estas acciones se logra, en muchas



ocasiones, vencer obstáculos, forjar alianzas y llegar a compromisos para el escenario formal de negociación.

Por último, es preciso insistir en las “líneas rojas” que debe tener bien definidas el negociador multilateral y que, por lo general, se determinan en el proceso de planificación.

Esto significa que hay aspectos de su proyecto de resolución cuya eliminación no podrá aceptar bajo ningún concepto o, de estar negociando otro texto, no podrá aceptar que determinadas formulaciones se incluyan.

Dado que en muchos casos la velocidad de la negociación no permite un adecuado nivel de consultas con su autoridad superior, al negociador no le queda más opción que basarse en su instinto y en la confianza que le da conocer en detalle las posiciones propias.

Con mucha frecuencia, en el contexto de la negociación multilateral de un proyecto de resolución o de otro tipo de documento sometido a aprobación por una conferencia internacional, se producen negociaciones al margen, incluso bilaterales, que tienen una incidencia fundamental sobre el documento que se discute o sobre las posiciones de principios del negociador.

Son muy conocidos los casos en que en ese pequeño contexto se amenaza y se intenta coaccionar a un negociador para que acepte una determinada formulación, incluso mediante el soportado recurso del negociador contrario de que está obligado a asumir esa posición por instrucciones superiores.

Vale insistir también en que es una regla de oro nunca hacer una concesión como respuesta a una amenaza del adversario, y mucho menos en asuntos que son de principios para el negociador.

Haciéndolo estaremos dando una muestra de debilidad e inseguridad y estaremos renunciando a buena parte del “poder” que poseamos en ese proceso negociador. Ante una situación de este tipo, el negociador tiene que estar dispuesto a romper la negociación.

Por tanto, debe tener claro que en no todas las negociaciones se llega a acuerdo y siempre debe prever y prepararse psicológicamente para que en un momento dado se rompa una negociación al comprobarse que las posiciones son irreconciliables. En

ocasiones es preferible que no haya texto antes de que haya uno negativo para el negociador.

Debemos aclarar que el proceso de planificación en una negociación multilateral puede ser muy diferente al que es preciso seguir en una negociación de otro tipo. Los procesos multilaterales son mucho más rápidos y, con frecuencia, la preparación no puede efectuarse de manera tan detallada e integral como para una negociación bilateral.

Ahora bien, cuando es el negociador quien presenta un proyecto de resolución, no debe hacerlo aceleradamente y sin medir todas las variables que mencionamos antes. En ese caso, los tiempos son diferentes, porque nuestro negociador y aquellos que lo dirigen pueden decidir el momento de la presentación del texto y cuándo estará maduro para ser examinado y aprobado.

## Las candidaturas

Como se pudo ver cuando analizamos el Reglamento de la Asamblea General de la ONU, para todos los órganos electivos y la mayoría de los cargos se presentan candidaturas que, habitualmente, son propuestas por los países. Las excepciones son los órganos de expertos, que por lo general son por designación, aunque en ocasiones se respeta la distribución geográfica.

En lo que atañe a las candidaturas, hay reglas básicas, procedimientos y prácticas.

Entre las reglas básicas sobresalen el número de cargos por grupo regional en cada uno de los órganos, salvo en la Asamblea General, y los votos necesarios para resultar electos, todo lo cual vimos en capítulos precedentes (ver los dedicados a la “Valoración crítica de aspectos seleccionados de la Carta de las Naciones Unidas” y “El Reglamento de la Asamblea General”).

Los procedimientos fundamentales se centran en las formas en que se efectúan las elecciones y las características de dichos procesos, lo que también vimos anteriormente.

Por tanto, lo que ahora nos interesa son las prácticas, que en algunos países ya se han convertido en metodologías para la elección de sus candidatos a plazas y responsabilidades en órganos de la ONU.

Lo primero que se debe determinar es qué órganos electivos constituyen prioridad para el cumplimiento de los objetivos de política exterior de un país y en qué elecciones tiene reales posibilidades de tener éxito.

Es importante aquilatar bien las posibilidades reales de resultar electos, pues, de lo contrario, el desgaste de manejar una candidatura será en vano y, además, el país perderá prestigio internacional de ser derrotado o de verse obligado a retirarse, lo que es peor si lo hace en las vísperas de la elección.

Nunca es conveniente que se intente ser miembro de un número excesivo de órganos. De una parte, reduce las posibilidades de ser electos en aquellos que son efectivamente prioritarios; de otra, constituye una erogación de recursos y de personal humano, sobre todo de negociadores que sean capaces de hacer un buen papel; y, además, no es bien visto en el marco de los organismos internacionales cuando un país desea estar en demasiados órganos al mismo tiempo.

Por supuesto, todo lo anterior excluye a las grandes potencias, y no solo a los miembros permanentes del Consejo de Seguridad, sino también a aquellos países que son potencias regionales y que, en muchos casos, se arrojan el derecho de estar por doquier.

La definición de las reales prioridades permite la ejecución de uno de los procedimientos más socorridos en estos empeños: los intercambios de votos.

Cuando un país conoce sus prioridades, y conoce las de otras naciones, eso le permite llegar a acuerdos de votar mutuamente por sus candidaturas, lo que por lo general se concreta de modo oficial por escrito.

Es desaconsejable tomar como válidos los compromisos que se realizan de forma verbal, pues en la mayor parte de los casos o no son verdad, o no son honrados en el momento de la votación.

Con frecuencia, al solicitarle el voto verbalmente a un dignatario de otro país, este expresa su posición favorable de manera verbal, que en la mayoría de los casos es lo que ese dignatario considera que su interlocutor desea oír, pero rara vez se cumple en la práctica.

El autor conoció un caso de un aspirante a miembro del Consejo de Seguridad que se había esforzado mucho por su candidatura

y que decía tener más de 160 compromisos de voto, pero la mayoría verbales, al final no sobrepasó los 60 votos favorables en el proceso eleccionario.

Incluso, muchas veces, los compromisos de votación que son asumidos oficialmente, por nota, no son cumplidos. A esto ayuda el hecho de que, por definición, las elecciones son secretas, lo que hace muy difícil, por no decir imposible, saber quién vota por quién.

En otra ocasión, un país, potencia regional, se enfrentó a otro del mismo carácter y, por supuesto, de su misma región, en una elección al Consejo de Seguridad. En conversación con el primero, el mes antes de la elección, su embajador en la ONU le comentó al autor que su país tenía el compromiso formal de voto de 175 países, lo que le garantizaba el éxito en la votación que, como se recordará, requiere las dos terceras partes de los votos de los miembros presentes y votantes. El resultado, en cambio, fue otro, y el país que contaba con 175 votos no sobrepasó los 80, con lo que su contrincante resultó electo.

Recordamos estos casos, pues todo negociador multilateral que se enfrasque en un proceso eleccionario para algún órgano internacional tiene que ser desconfiado por naturaleza: desconfiar de los compromisos verbales, e incluso desconfiar de los oficiales. No hacerlo lleva inevitablemente a la complacencia, con sus nocivos efectos.

Incluso, aunque parezca exagerado, a la hora de contabilizar los votos con que cuenta, siempre es útil hacerlo calculando que entre 20 % y 30 % de los compromisos formales recibidos no se cumplirán.

Claro, que la votación sea secreta a veces conduce a situaciones opuestas. Hay casos en que el negociador logra que, por relaciones de amistad o por otras circunstancias y aprovechando que las votaciones son secretas, otros países no voten según sus instrucciones de votar por otro candidato, sino que lo hagan por su país. Con esto queremos destacar la importancia de las relaciones en el ámbito multilateral, que nunca se pueden descuidar.

Otra regla de oro es presentar una candidatura temprano, o sea, mucho tiempo antes de que se produzca la elección. Si bien ello no garantiza nada, al menos le da al país que aspira un argu-

mento muy sólido, de darse el caso de que tenga que competir con otro.

Lo anterior es particularmente válido cuando el país aspirante mantiene una relación de conflictividad con una gran potencia, la que con frecuencia trata de interferir para que el país aspirante no resulte electo empleando la fórmula de imponer un candidato alternativo.

En el capítulo dedicado al Reglamento de la Asamblea General de la ONU ya hicimos referencia a un caso paradigmático, que aún no tiene igual en los anales de las Naciones Unidas y su sistema.

Es también conveniente mantener un control muy riguroso y periódico sobre la situación de los apoyos, puesto que, aunque estos no garanticen la elección, sí pueden dar una idea de cuál es su situación. Ello le permite al país aspirante tomar decisiones de seguir adelante o de tratar de llegar a un acuerdo con otro país y entregarle la candidatura, o retirarse.

Ahora bien, siempre la decisión de retirarse debe ser muy sopeada y en momento muy temprano. Hacerlo en vísperas de la elección puede tener efectos adversos, como ya referimos antes.

Para efectos electorales, los grupos regionales siempre desempeñan un papel rector, sobre la base del principio de la distribución geográfica equitativa.

Por tanto, siempre se realizan esfuerzos en su seno para tratar de llegar a acuerdos, e incluso en algunos casos existen grupos de conciliación que tratan de resolver los eventuales diferendos.

También en los grupos se producen maniobras motivadas políticamente para que un país dado no resulte designado como el candidato del grupo al cargo al que aspira.

Estas maniobras pueden ser autónomas, o sea, provocadas por conflictos dentro del grupo; o alentadas desde el exterior, principalmente por una gran potencia, lo que no deja de ser común.

## Las presidencias y la facilitación

Todo negociador multilateral tiene que estar preparado para, en algún momento, ejercer la presidencia de algún órgano, oficial

o de concertación, o que se le solicite ser facilitador en alguna negociación.

Ahora bien, debemos tener bien presente que en el ámbito de la negociación multilateral se amplía con frecuencia el papel de la presidencia y, en muchas ocasiones, se convierte en el promotor de ideas o propuestas, con lo que se confunde con el de facilitador. Por supuesto, ello depende mucho de la responsabilidad y el interés del presidente de que se trate.

Asimismo, la funcionalidad de un presidente estará determinada por factores exógenos y endógenos.

Los primeros están dados por las condiciones internacionales en que se efectúa la negociación. No es lo mismo una negociación, por ejemplo, sobre seguridad internacional, en momentos de estabilidad que en épocas de crisis política o militar; ni una negociación económica en momentos de bonanza que en un período de crisis económica global.

Es obvio que las condiciones internacionales afectan la configuración política de cualquier negociación y crean un ambiente más o menos favorable para que el presidente ejerza sus funciones.

Lo mismo sucede con hechos que estén ocurriendo en otros lugares o contextos relacionados con el tema sobre el que versa la negociación, que la pueden modificar radicalmente, para bien o para mal.

Los elementos endógenos se refieren no solo a las cualidades intrínsecas al presidente, sino a los mecanismos de control de la presidencia que existan en el órgano institucional donde se efectúa la negociación. No es lo mismo uno donde se toman las decisiones por votación que aquel en que debe alcanzarse el consenso para llegar a un acuerdo.

También se requiere que posea dos cualidades, que Bouratonis (2005) define como legitimidad y capacidad de socialización.

La primera consiste en que sus acciones se consideren legítimas por parte de los participantes en la negociación, incluso para mediar en discusiones o facilitar acuerdos. En definitiva, ello entraña que el presidente tenga una buena dosis de “poder” y que sus acciones anteriores le hayan dado el necesario prestigio.

Por su parte, la capacidad de socialización se define como la posibilidad de que el presidente haya tenido contactos previos

con los integrantes del proceso negociador, lo que facilitará su tarea y le permitirá ser más efectivo.

Lo anterior se aplica no solo a las Naciones Unidas, sino a prácticamente la totalidad de las instituciones de carácter multilateral.

En la Asamblea General de las Naciones Unidas, que es el organismo que hemos tomado de referencia, los órganos son innumerables y, en su gran mayoría, la presidencia está sujeta a la distribución geográfica equitativa, que no es más que el proceso de rotación entre regiones para diversas responsabilidades.

Para los efectos electorales, en la ONU existen:

- El Grupo de la América Latina y el Caribe (GRULAC) que, como su nombre indica, engloba a todos los países de nuestra región.
- El Grupo Africano, que también comprende a todos los países de ese continente, con independencia de en qué subregión están ubicados.
- El Grupo Asiático, en el que participan los países de Asia y Oceanía.
- El Grupo de Europa Oriental, que fue inicialmente creado para abarcar solo a los países socialistas europeos.
- El Grupo de Países de Europa Occidental y otros Estados (WEOG, por sus siglas en inglés). Comprende a los países europeo-occidentales, a los Estados Unidos, Canadá y, en algunos órganos, a países que, como Australia y Nueva Zelanda, comparten criterios políticos con sus demás integrantes. Por lo general, Israel también participa en este grupo.

Existen algunos órganos de expertos, los menos, en los que no se aplica el principio de la distribución geográfica equitativa.

Algunos de ellos se integran por designación del secretario general y la ONU y otros por expertos de reconocida competencia en algunos temas, a la par que sus presidencias tampoco responden al principio de la distribución geográfica equitativa.

El presidente de la Asamblea General también se elige con base en esta distribución, al igual que los presidentes de las comisiones principales y los vicepresidentes y relatores.

La excepción es el Consejo de Seguridad, cuyo presidente rota mensualmente conforme al orden alfabético inglés de los miembros del Consejo.

En los órganos de composición limitada, como el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social y el Consejo de Derechos Humanos, entre tantos otros, dicho concepto también es el que determina cuántos países participarán por región, lo que debería estar acorde con el número total de países de esa región que son miembros de las Naciones Unidas. Sin embargo, esto no se cumple en el caso del Consejo de Seguridad, donde el Grupo de Europa Occidental y otros Estados está sobrerrepresentado por la existencia de tres miembros permanentes que pertenecen a dicho grupo.

Una característica de los grupos regionales en la ONU consiste en que, por lo general, no discuten temas de fondo ni conciertan posiciones, pues tienen fines eminentemente electorales, aunque existen intentos crecientes de modificar esa realidad.

El Consejo de Seguridad es también una singularidad en este aspecto, pues en lugar de diferenciarse los países por grupos regionales, y reunirse como tales, lo hacen de manera diferente. Los miembros permanentes tienen sus propias reuniones, e incluso su propia sala, y los países no alineados igualmente, también con una sala independiente, y se denominan el Caucus No Alineado del Consejo de Seguridad.

Si bien quienes ocupen la presidencia de un órgano de la ONU deben regirse por los reglamentos que normen los trabajos de este, un presidente tiene poderes amplios, que un negociador avezado puede emplear sin que se cuestionen por alguno o algunos de los integrantes del órgano, y saber cuándo y cómo hacer lo que se denomina un *ruling*, que consiste en una decisión por parte del presidente sobre diferencias entre los miembros, por lo general procesales. Por tanto, es importante que conozca en profundidad los reglamentos, a los que hicimos ya referencia, y que se gane la confianza y la buena voluntad de los participantes en la negociación, lo que contribuirá a ampliar notablemente su capacidad de actuación.



Pero, al mismo tiempo, deberá ser firme para evitar cualquier manipulación de los procedimientos por otros, lo que no deja de estar presente en una negociación multilateral.

Ahora bien, es preciso tener cuidado con la tentación de ejercer desde la presidencia lo que se denomina el “liderazgo coercitivo” o “el liderazgo mediante acciones unilaterales”.

El primero se caracteriza por la utilización de “la zanahoria y el garrote” para convencer a los demás a aceptar los criterios propios, o a hacer concesiones. El segundo es la manifestación de la determinación de resolver un problema colectivo mediante los esfuerzos propios y creando un ritmo que los demás se vean obligados a seguir.

El autor confiesa que en más de una ocasión ha debido utilizar el “liderazgo mediante acciones unilaterales” al presidir negociaciones con un elevadísimo nivel de complejidad y estancadas a cada minuto por la diferencia entre participantes, lo que le obligó a marcar un determinado ritmo negociador, con frecuencia mediante la utilización de *ruling*.

A veces se cree, equivocadamente, que al presidente de un órgano internacional solo le corresponde dar la palabra. Su gestión, muy política, comprende una elevada gama de funciones como, por ejemplo, resumir las sesiones dejando claro lo que se acordó, buscar fórmulas de avenencia entre posiciones contrapuestas, redactar propuestas sobre cualquier aspecto que se le solicite y, en muchas ocasiones, presidir grupos de negociación que él mismo o los miembros del órgano creen para un asunto determinado.

De ahí que un presidente que se respete debe ser un negociador de calibre que sea capaz de asumir todas las tareas que le corresponden, con neutralidad, pero, como es lógico, tratando sutilmente, con mucha inteligencia, de hacer avanzar sus propias posiciones o las de sus aliados.

Algunos, por no estar bien preparados, por abulia u otra circunstancia, dejan dichas funciones en manos del secretario del órgano en cuestión, que es un funcionario profesional de la Secretaría, en quien a veces se puede confiar y a veces no.

Para la presidencia de los órganos de las Naciones Unidas, tanto en el Plenario como en las comisiones y otros órganos, incluido el Consejo de Seguridad, la Secretaría prepara un guion, que a veces alcanza las dimensiones de un libro, con la aspiración de que el presidente lo siga al pie de la letra en su conducción de los trabajos. Un presidente avezado no debe hacerlo bajo ninguna circunstancia. Con ello no queremos decir que dicho guion no sea útil en muchos aspectos, sobre todo en los formales, pero en muchos casos contiene determinadas fórmulas que pueden ser de conveniencia para la Secretaría, pero no necesariamente para el presidente o para algunos de los miembros.

Asimismo, ese guion no puede abarcar, como es lógico, todas las situaciones que se pueden presentar desde la presidencia de un órgano, por lo que no es aconsejable que un presidente remplace su preparación y su experiencia con un guion de ese carácter.

Hay infinidad de ocasiones en que a un presidente le corresponden tareas de suma importancia, al menos para su país y sus aliados.

Se reconoce, por ejemplo, el papel del presidente británico del Consejo de Seguridad en enero de 1992, al convocar la primera cumbre de dicho órgano en la historia.<sup>3</sup>

El objetivo público de la reunión era abordar el tema relacionado con la “Responsabilidad del Consejo de Seguridad en el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales”, en cuyo contexto se solicitaría al secretario general a la sazón, el egipcio Boutros Boutros Ghali, una propuesta sobre las nuevas formas de operación de la ONU en la época del fin de la Guerra Fría. Dicha solicitud resultó en un documento titulado “Un Programa de Paz”,<sup>4</sup> que se presentaría en junio del propio año.

Ese documento, altamente intrusivo, era ya una muestra de en lo que se intentaría convertir a las Naciones Unidas y, en particular, al Consejo de Seguridad, a partir de la desaparición de la Unión

3 No fue casualidad que la Cumbre se convocara para enero de 1992. Cuba había sido miembro no permanente del Consejo de Seguridad hasta el 31 de diciembre de 1991, por lo que es probable que el presidente de los Estados Unidos y otros preferían convocar dicha reunión en un momento en que no participara el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz.

4 Conocido sobre todo por su nombre en inglés: “An Agenda for Peace”.

Soviética y del campo socialista europeo. Muchos de los conceptos más injerencistas hoy en boga y otros que se intentan consagrar derivan de dicho “Programa”, entre ellos el de “intervención humanitaria” y los fermentos de lo que después se formularía como “responsabilidad de proteger”.

Ahora bien, el Reino Unido tenía un objetivo oculto en dicha Cumbre, que justificaba que fuera en enero y no en otro momento posterior.

El 24 de diciembre de 1991, el entonces presidente de la Federación de Rusia, Boris Yeltsin, envió una carta al secretario general que rezaba: “[...] la membresía de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas en la ONU, incluyendo el Consejo de Seguridad y otros órganos y organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas, será continuada por la Federación de Rusia [...]”.<sup>5</sup>

El Reino Unido, y también Francia, aunque en menor medida, consideraban que la ausencia de un miembro permanente del Consejo creaba un vacío peligroso, por lo que se requería tomar medidas urgentes para darle legitimidad a la solicitud de Rusia, y que la participación del presidente ruso en una cumbre de dicho órgano sellara el tránsito de ese país y le diera un reconocimiento *de facto* al derecho ruso de suceder a la Unión Soviética como miembro permanente.

En cumplimiento de ese objetivo, el presidente británico del Consejo condujo las deliberaciones de tal forma que se cumpliera su objetivo.

Basta decir que se crearon las condiciones para que, en un momento dado, el presidente ruso dijera que “[...] Rusia está preparada para continuar su presencia entre los miembros permanentes del Consejo”, a lo que el primer ministro británico, John Major,<sup>6</sup> respondió inmediatamente: “[...] sé que el Consejo desearía que yo le diera la bienvenida a Rusia como miembro permanente de nuestro Consejo. Sea usted bienvenido”.<sup>7</sup>

5 Documento S/23319 del Consejo de Seguridad.

6 Primer Ministro del Reino Unido de 1990 a 1997, luego de haber sido un estrecho colaborador de Margaret Thatcher.

7 Acta S/PV/3046 del 31 de enero de 1992, p. 47. Boris Yeltsin entró en la sala del Consejo de Seguridad de la mano de George Bush, presidente de los Estados Unidos a la sazón.

Es esencial que el presidente de un órgano de las Naciones Unidas, o cualquier otro órgano internacional, sea imaginativo, aunque nunca se puede apartar de las realidades políticas del momento.

Ejemplo de ello fue la propuesta de un prestigioso embajador asiático, desde la presidencia del Grupo de Composición Abierta sobre la Reforma del Consejo de Seguridad, el 20 de marzo de 1997, de un plan en tres etapas para la ampliación de la membresía de dicho órgano.<sup>8</sup>

Independientemente de que, como era lógico, no fue aprobado por las consideraciones políticas que veremos más adelante, tuvo la virtud de que logró darle impulso al tema relativo a la reforma del Consejo de Seguridad y concibió una manera de que, al menos las dos primeras etapas, pudieran ser aprobadas por la mayoría simple de los miembros presentes y votantes de la Asamblea General.

La primera etapa incluiría una resolución marco de la Asamblea General que decidiría la ampliación del Consejo de Seguridad en cinco miembros permanentes y cuatro no permanentes. De los primeros, dos corresponderían a países industrializados y tres a los países del Sur; mientras que, de los segundos, uno correspondería a África, otro a Asia, otro a la América Latina y el Caribe, y un cuarto a Europa Oriental. Esta resolución marco solo requeriría el voto de la mayoría simple.

La idea era que, a partir de entonces, la Asamblea aprobara otra resolución marco diciendo quiénes eran los países que se mencionaban en el texto anterior. La propuesta del embajador mencionado era que los dos nuevos miembros permanentes de los países industrializados fueran Alemania y Japón, que de larga data habían manifestado dicha aspiración, y que los no permanentes fueran definidos por sus respectivos grupos regionales.

8 Cuba desempeñó un activo papel en la etapa preparatoria de ese plan. El 24 de febrero de 1995, participó en la elaboración de la primera versión de dicho documento y su presentación previa al Buró de Coordinación del MNOAL. Las versiones ulteriores se apartaron mucho de la visión original de la reforma, que no solo contemplaba la cuestión de la ampliación del número de miembros, sino también de los métodos de trabajo del Consejo, incluida la cuestión de la transparencia.

Esta otra resolución marco también requeriría solamente el voto de la mitad más uno.

Entonces, la tercera etapa, más compleja, entrañaría otra resolución en la cual se votarían las enmiendas a la Carta de la ONU que las dos resoluciones marco anteriores requerirían. Esta resolución, de conformidad con el Artículo 108 de la Carta, sí requeriría la ratificación de los dos tercios de los miembros, incluidos los cinco miembros permanentes.

El embajador citado cometió un error en su percepción de quiénes serían miembros permanentes, lo que no figuraba en las versiones muy iniciales de este plan.

Lo cierto es que existen inevitables diferencias dentro de los grupos regionales por razones geopolíticas, por diferencias irreconciliables entre algunos de ellos, por distribución de las cuotas de poder, o de otro tipo, que imposibilitaban la identificación de países específicos para ocupar dichos cargos.

Este error tuvo su origen en la poca consulta del embajador del caso con otros países, lo que le habría permitido percatarse de que la idea no tenía posibilidad alguna de ser aprobada. Ello demuestra que es también imprescindible que un presidente, antes de proceder, sea capaz de desarrollar un proceso de consultas amplias con todos aquellos que puedan tener intereses en una propuesta.

En ese contexto, una de las mayores críticas que recibió consistió en que el MNOAL, al que pertenecía y en el cual tenía autoridad, en ningún momento fue informado en detalle de la propuesta.

En estos casos, es recomendable utilizar el método que el autor denomina de “consulta preventiva”, o sea, tratar de incluir a las delegaciones más conflictivas, que crean más problemas o que se sienten las más afectadas, en las consultas que se realicen. De esta forma, se sentirán comprometidas con una determinada decisión y se reducirá la conflictividad.

Asimismo, el presidente debe intentar prever aquellas circunstancias que podrían aparecer durante la negociación para tratar de atajarlas antes de que surjan. Por lo general, los contactos con aquellos que podrían ser actores de dichas circunstancias dan el efecto deseado.

A un presidente le puede corresponder también buscar soluciones a los principales diferendos que se presenten en la negociación y proponer fórmulas que ayuden a su solución. Pero debe tener cuidado con el manejo de los tiempos y no apresurarse.

Una fórmula de ese tipo debe proponerse cuando todas las demás que surjan de los otros negociadores hayan fracasado. Hacerlo a destiempo puede traer malos resultados, e incluso puede llevar a que el presidente sea acusado de tratar de manipular el proceso e imponer sus criterios, lo que afectará su credibilidad y, por tanto, su “poder”.

El presidente debe, asimismo, estar siempre disponible, en público y en privado, para atender las preocupaciones de los demás negociadores, lo que redundará positivamente en su nivel de relaciones y, en consecuencia, en su efectividad.

Para que un presidente tenga éxito en su tarea tiene, además de ser un buen negociador multilateral, que cultivar las relaciones humanas; ser firme, pero no inflexible; tener un alto grado de integridad y, lo que es más importante, ser respetado por los integrantes del órgano que preside.

El autor ha sido testigo del trabajo de órganos cuyo presidente no cumplía con las características apuntadas antes, que se convirtieron, invariablemente, en un caos, con lo que sus resultados sufrieron mucho.

Todos aquellos que hemos estudiado el empleo del “poder” en las negociaciones de carácter multilateral coincidimos en que la posesión de esas manifestaciones del “poder” son en especial necesarias para quien preside una negociación o una reunión internacional.

Hay también otros métodos para fomentar un incremento del “poder” en una negociación multilateral, por ejemplo, utilizar creativamente los principios y normas del Derecho Internacional, manejar de manera adecuada el orden de los temas de la agenda, e incluso mediante la creación de nuevas reglas o procedimientos.

En el proceso de creación de la CELAC, en 2011, en Caracas, ante las divergencias que afloraron en las reuniones previas a dicho encuentro, el autor estableció procedimientos que eran nuevos en dicha instancia, para la discusión de los temas, sobre la base de técnicas que le habían dado resultado al presidir en

diversas ocasiones la Comisión Política de reuniones cumbres y ministeriales del MNOAL.

Estos procedimientos consistieron en dividir la negociación en cuatro partes bien delimitadas:

*Primera:* Aprobar, sin discusión, todos aquellos párrafos de los documentos finales con los que no hubo discrepancias en las reuniones preparatorias, y todo esto con el compromiso formal de todos los participantes de no reabrir ninguno de ellos.

*Segunda:* Enfocarse, acto seguido, en aquellos párrafos que solo tuviesen propuestas de enmiendas de carácter formal o técnico, y dejarlas aprobadas, con igual compromiso que en el caso anterior.

*Tercera:* Entrar a discutir aquellos párrafos en que hubiera discrepancias conceptuales o de fondo, pero sin tratar de resolverlas en el pleno de la negociación (en la CELAC, 33 países; y en el MNOAL, 120 países), lo que no solo sería imposible, sino que impondría obstáculos adicionales al proceso.

Luego de haber identificado los problemas, se crearían pequeños grupos de trabajo para cada uno, con un facilitador nombrado, por lo general un delegado con un elevado prestigio, quien en un lapso predeterminado le presentaría a la reunión sus conclusiones.

En estos grupos, era fundamental que participaran los países involucrados en la disputa y aquellos otros que podrían tener posibilidades de ayudar a resolverla. También aquí se hizo el compromiso formal de que todos los participantes aceptaran lo que procediera de los pequeños grupos de trabajo y, en los casos donde estos no pudieran llegar a acuerdo, le dieran un voto de confianza a la presidencia para presentar propuestas de soluciones, también con el compromiso de que estas serían aceptadas por todos.

*Cuarta:* Dejar para el final cualquier propuesta nueva que surgiera y que no se hubiese examinado en las negociaciones previas. Esto le daba al presidente la capacidad de jugar con el tiempo que, por supuesto, era limitado, máxime cuando era sumamente difícil que surgieran elementos nuevos que ya no se hubiesen debatido.

Este procedimiento se sigue empleando hoy día por los presidentes de los grupos político y económico de las reuniones

cumbres y ministeriales del MNOAL, y también en las reuniones de Coordinadores Nacionales de la CELAC, mientras esa instancia sostuvo encuentros periódicos.

Cada vez es más frecuente que, en lugar de negociaciones directas entre las partes, se designe un facilitador, o sea, alguien que escuche las posiciones y presente variantes sucesivas de negociación hasta llegar a un acuerdo, de ser posible.

De esta forma, la capacidad del negociador de presentar sus argumentos con elocuencia, claridad y fluidez, de modo que lleguen al facilitador, es de creciente importancia.

Ante el nombramiento de un negociador multilateral como facilitador para un tema o temas dados, se enfrenta a una labor todavía de mayor complejidad. En este sentido, hay que reconocer que, con creciente frecuencia, los mediadores y facilitadores asumen posiciones propias o que protegen los intereses de una de las partes. Ahora bien, lo importante es hacerlo con la suficiente habilidad e inteligencia y con un uso adecuado del “poder” para evitar que su gestión sea acusada de parcial y, por tanto, cuestionada.

Los facilitadores pueden ser nombrados para buscar soluciones a algún tema espinoso específico, pero también para actuar en toda una reunión o un proceso, y en todos los temas o en la mayoría de ellos.

Esta función, para tener éxito, solo puede ser realizada por un negociador de mucho prestigio entre todas las partes involucradas, y para desempeñarla adecuadamente se requiere aplicar algunas reglas clave:

- Absoluta neutralidad o, al menos, que los involucrados en la discusión lo perciban de ese modo. Esto no significa que el facilitador no pueda tener sus preferencias o una posición política más cercana a uno u otro de los contendientes, pero ello no puede aflorar públicamente en la facilitación.

Es la única forma en que todas las partes pueden tener la confianza necesaria para permitirle al facilitador ser eficiente en la búsqueda de una solución. El autor ha sido testigo de procesos de facilitación que fracasaron al expresar este abiertamente una proclividad por alguna de las partes.



Un negociador no debe emprender una facilitación entre dos partes a las cuales les unen posiciones políticas de peso. Hacerlo entraña el serio peligro de que, al no poder llegar a una solución aceptable, se enemiste con ambas, con las afectaciones que ello puede conllevar para las posiciones políticas de su país.

- Un facilitador no debe, bajo ninguna circunstancia, ser quien presente el resultado de su facilitación directamente a la reunión de que se trate. En todos los casos debe haber una conciliación con quien lo nombró, por lo general el presidente de la reunión. La presidencia de una reunión dada ostenta la mayor responsabilidad por los resultados, por lo que no hacerlo puede llevar al presidente a desentenderse de sus responsabilidades, también con efectos adversos.

En una de las reuniones complejas en que el autor ha sido facilitador, el presidente insistía en que fuera el facilitador mismo quien hiciera la presentación, a lo que el autor sistemáticamente se negó por los motivos apuntados.

En conclusión, un mal presidente no puede impedir con facilidad que una negociación bien encaminada siga su curso y llegue a un resultado positivo si los demás negociadores tienen la voluntad de hacerlo, pero un buen presidente puede contribuir a que el proceso sea más rápido, a que los principales obstáculos desaparezcan y a que los resultados sean más racionales.

Vale aclarar, finalmente, que en esta obra no nos inmiscuiremos en los procesos de mediación, que constituyen una disciplina diferente y, aunque en ellos intervienen destacadamente las negociaciones, tienen otras reglas, otra tipología y otras características.

## Los órganos de tratados

La negociación en órganos de tratados constituye una modalidad atípica, que ha cobrado importancia durante los últimos años.

Cuando un país se convierte en Estado parte de un determinado tratado o convenio multilateral, por lo general debe informarle a un “órgano de tratado” sobre cómo cumple las obligaciones y

responsabilidades adquiridas. Esta rendición de cuentas se hace ante un grupo de expertos creado para ello y cuyos integrantes, habitualmente, han sido elegidos a título personal, aunque a propuesta de sus respectivos gobiernos.

Este hecho hace que las comparecencias ante dichos grupos sean más complejas, sobre todo en la temática de los derechos humanos, que engloba a la mayoría de estos órganos.

Por lo general, los países, con una periodicidad predeterminada, deben presentar informes a los órganos de tratado del caso sobre cómo cumplen el instrumento de que se trate.

Ese informe forma parte importante de la discusión, por lo que debe ser lo más completo, integral e interdisciplinario posible lo que, aunque no incide ni sobre las preguntas ni sobre el resultado final, sí le otorga al negociador o negociadores que lo defienden una mayor capacidad de respuesta y de maniobra.

Generalmente, los negociadores nacionales conforman un equipo que, al igual que el informe, debe ser lo más interdisciplinario posible y comprender representantes de todos los organismos nacionales del país de que se trate, que, de una forma u otra, tengan que ver con el tema en cuestión.

Para la comparecencia ante los órganos de tratados debe seguirse también un estricto proceso de planificación estratégica, que incluya los roles que desempeñará cada uno de los negociadores nacionales en el proceso; una modelación de las preguntas que pueden formular los expertos y las respuestas correspondientes; la definición de los elementos críticos del proceso que pueden crear dificultades; y una o varias modelaciones generales del ejercicio en la que participen todos los negociadores nacionales.

Debe aclararse que en lo atinente a los órganos de tratados de derechos humanos que, como dijimos, son la mayoría, la tendencia actual de los expertos es a apartarse del tema abordado y tratar asuntos disímiles sobre derechos humanos, los que también incluyen en el informe que realizan luego de concluido el ejercicio.

Esta práctica se agrava por la participación creciente de organizaciones no gubernamentales en esos procesos, por lo general seleccionadas de antemano, que ayudan a manipular las preguntas y el informe.

## XVII. TERMINOLOGÍA

*Abandonar una negociación:* Retirarse de una negociación cuando los resultados no parecen ser los apropiados para un negociador. También la amenaza de abandonar una negociación se utiliza como táctica para amedrentar al oponente. Se le conoce, además, como “retirarse de una negociación” o “romper una negociación”.

*Acuerdo:* Trato al que llegan las partes involucradas en una negociación.

*Acuerdo ad referendum:* Acuerdo a que se puede llegar en una negociación y que queda sujeto a la aprobación de la autoridad superior del o de los negociadores.

*Adaptabilidad:* Característica que debe tener un negociador de saber negociar en cualquier circunstancia y en cualquiera de los estilos o tipos de negociación existentes.

*Agresividad:* Intención de solo buscar el beneficio propio en un proceso de negociación. Conformar un estilo muy específico de negociadores: los “negociadores agresivos”.

*Alta tolerancia a la frustración:* Capacidad que debe tener un negociador de soportar la no satisfacción inmediata de sus deseos y la capacidad de esperar a que las condiciones permitan un resultado mejor, a lo que debe contribuir decisivamente.

*Ambigüedad constructiva*: Técnica que se puede emplear en una negociación mediante la cual un texto dado quede redactado de forma ambigua, de modo que responda a los intereses de todos los que han participado con opiniones divergentes.

*Ampliar el pastel de negociación*: Ampliar la negociación mediante iniciativas creativas que beneficiarían a las dos partes negociadoras.

*Análisis costo-beneficio*: Método por el que el país en cuestión debe determinar, de la manera más exacta posible, si los costos de negociar serán mayores que los beneficios, o si está dispuesto o le conviene enfrentar dichos “costos”.

*Anclaje de la negociación*: Es el intento de establecer un punto de referencia alrededor del cual gire la negociación. Se utilizará el “ancla” para hacer los ajustes necesarios en las posiciones.

*Aprobación sin votación*: Procedimiento que se aplica en las instituciones multilaterales, en particular la Asamblea General de las Naciones Unidas, para aprobar un texto sin someterlo a votación cuando existe la convicción de que no habrá opiniones discrepantes y siempre que ningún país haya solicitado el voto.

*Asalto directo*: Táctica diseñada para presionar e impresionar al contrario. Se utiliza con argumentos poderosos y muy sólidos, con el fin de intimidarle y provocarle inseguridad, disminuyendo así su “poder”.

*Asamblea General de la ONU*: Órgano Principal de las Naciones Unidas integrado por los 193 miembros de la Organización. Es el único órgano plenario de la ONU y el más democrático, pues cada país tiene un voto.

*ASEAN*: Asociación de Estados del Sudeste Asiático. Organización de integración y cooperación de los países de la región.

*Asertividad*: Característica que debe poseer un negociador para saber decir “no” cuando las circunstancias así lo requieran y mantenerse firme en sus posiciones. Este término, aunque no está reconocido por la Real Academia de la Lengua Española, es de amplio uso en la literatura en materia de negociación.

*Asimetría:* En términos de negociación se refiere a los procesos que se desarrollan entre partes con diferente “poder” o poderío.

*Autodeterminación:* Derecho que asiste a todos los Estados a determinar libremente su sistema político, económico, social y cultural, y a los territorios coloniales o bajo dominación extranjera a optar por la independencia. También se le conoce como libre determinación.

*Banda de negociación:* Rango en que el negociador se puede mover en función de alcanzar los objetivos máximos o mínimos. Debe establecer “líneas rojas” que el negociador no podrá traspasar.

*Bluff:* Término en inglés tomado del juego de póker. Significa aparentar algo que realmente no existe y que, de ser aceptado por el adversario, rendirá beneficios sustanciales al negociador.

*Brainstorming:* Término en inglés referido a la tormenta de ideas. Técnica que debe ser utilizada en un equipo negociador, sobre todo en el marco de su preparación, para que estimule su creatividad y analice todos los aspectos de la negociación a la luz de la capacidad y experiencia de cada uno de sus integrantes.

*BRICS:* Conjunto de países (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) que se reúnen para llevar adelante programas de cooperación mutua.

*Cambio de régimen:* Acciones armadas, subversivas, desestabilizadoras o terroristas que realiza un Estado con el fin de cambiar el Gobierno de otro Estado, proscritas por el Derecho Internacional.

*Candidatura:* Aspiración de un país de integrar un órgano de composición restringida o un cargo de responsabilidad en un órgano multilateral.

*Carta de las Naciones Unidas:* Estatuto de la máxima organización multilateral mundial que incluye los propósitos y principios de la organización y sus Órganos Principales, incluida su integración y sus funciones. Constituye una de las principales fuentes del Derecho Internacional.

*Cerco*: Táctica que consiste en, a través de propuestas, marcarle al adversario el camino que deberá seguir sin darle otras opciones. Si bien es una de las tácticas más difíciles de lograr, se puede alcanzar si las condiciones son propicias.

*Cesión*: Ver “Concesión”.

*Challenge the ruling*: Expresión en inglés que identifica una situación en la cual algún país o países expresan su desacuerdo con una decisión del presidente de la reunión de que se trate, lo que se somete a votación.

*Cierre o conclusión de la negociación*: Momento en que ha concluido el proceso negociador propiamente dicho y se llega a los acuerdos que de él derivan.

*Coaliciones*: Forma en que algunos autores denominan a los grupos de intereses que se crean en el marco de los organismos internacionales y que tienen un efecto en las negociaciones de ese carácter.

*Códigos*: Términos, frases hechas y conceptos que deben ser comprensibles para todo negociador, independientemente de la cultura de la que provenga.

*Coerción*: Actos de naturaleza política, económica, militar o de cualquier otro tipo a fin de obligar a otro Estado a subordinar sus derechos soberanos.

*Comité de las Organizaciones No Gubernamentales*: Órgano del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas encargado de decidir, y proponer al ECOSOC (ver “Consejo Económico y Social”), las Organizaciones No Gubernamentales que pasarán a tener estatus consultivo con las Naciones Unidas.

*Complejidad*: Característica que algunos autores le atribuyen a las negociaciones multilaterales como consecuencia del número de actores que participan y de los temas tratados. Deriva de la dicotomía entre “simetría” y “asimetría” de los participantes en un proceso negociador.

*Comunicación de alto contexto*: Forma de comunicarse de determinados negociadores en la que el mensaje se infiere, se en-

mascara o se traslada utilizando otras vías como, por ejemplo, las no verbales.

*Comunicación de bajo contexto:* Forma de comunicarse de determinados negociadores mediante la cual se dice, precisamente, lo que se quiere decir de forma directa y clara.

*Comunicación:* Proceso que entablan los negociadores para interactuar unos con otros.

*Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC):* Mecanismo de cooperación y concertación creado entre los 33 países de la América Latina y el Caribe en 2011. En la actualidad tiene poco nivel de actividad debido a las presiones de los Estados Unidos y de un grupo de países de la región que han asumido igual actitud.

*Concesión:* Acto mediante el cual un negociador concede una posición a su oponente.

*Conocimiento del adversario:* Es uno de los elementos centrales del proceso de planificación estratégica de la negociación. Consiste en tener la mayor información posible no solo sobre el negociador contrario, sino también sobre los estilos y modos de negociar del país al que pertenece.

*Consejo de Administración Fiduciaria:* Órgano Principal de las Naciones Unidas, ya desaparecido, que se encargaba de la administración de los territorios en fideicomiso que fueron puestos bajo el control de la ONU tras la Segunda Guerra Mundial. Ya estos territorios han alcanzado una vida independiente y forman parte de las Naciones Unidas. Estaba integrado por los cinco miembros permanentes del Consejo de Seguridad.

*Consejo de Derechos Humanos:* Órgano de las Naciones Unidas encargado de los derechos humanos, integrado por 47 miembros y creado en 2006 para remplazar a la Comisión de Derechos Humanos. Es un órgano de fuerte debate político e ideológico que se trata de utilizar con fines discriminatorios, de coerción y de condenas a países del Sur.

*Consejo de Seguridad:* Órgano Principal de las Naciones Unidas encargado de la paz y la seguridad internacionales, integrado por 15 miembros, incluidos cinco miembros permanentes, que tienen poderes especiales.

*Consejo Económico y Social:* Más identificado por ECOSOC, constituye el Órgano Principal de las Naciones Unidas encargado de la problemática económica y social. De él derivan infinidad de órganos en las diversas materias que integran dichas disciplinas. Está integrado por 54 miembros.

*Consenso:* Forma de toma de decisiones en los organismos multilaterales que significa la existencia de un acuerdo con una propuesta determinada. Por lo general se le equipara con la unanimidad, pero fue concebida para denotar una “mayoría abrumadora” sobre una propuesta dada y no un apoyo unánime. Así la aplica el Movimiento de Países No Alineados.

*Consulta preventiva:* Acción que debe tomar el presidente de una negociación que consiste en consultar con las partes más interesadas en el tema y con aquellas que puedan ocasionar dificultades a la hora de tomar una decisión.

*Consultas oficiosas plenarias:* Mecanismo del Consejo de Seguridad de la ONU mediante el cual los acuerdos se toman de forma privada y no en la sala oficial de dicho órgano. Prácticamente todas las decisiones sustantivas de este Consejo se adoptan así.

*Contexto de una negociación:* Puede ser interno y externo. El interno consiste en la forma en que se haya preparado la negociación, y el externo en las condiciones que no dependen de ella, como, por ejemplo, las circunstancias internacionales o regionales imperantes.

*Contrapreguntas:* Son las que se formulan defensivamente para comprender mejor la o las preguntas que haga el contrario.

*Control emocional:* Cualidad que debe tener un negociador de saber controlar sus emociones, incluso en los momentos más dramáticos de una negociación, y solo utilizarlas cuando conviene a sus tácticas negociadoras.



*Copatrocinador:* País o grupo de países que se unen al patrocinador de una resolución o cualquier otro documento de las instituciones multilaterales.

*Corte Internacional de Justicia:* Órgano Principal de las Naciones Unidas encargado de los asuntos jurídicos, incluidas las demandas judiciales internacionales, e integrado por 15 magistrados.

*Credibilidad:* Fuente de “poder” que llevará al oponente a aceptar las opiniones que le dé el negociador.

*Criterios objetivos:* Categoría que consiste en hallar criterios que no tienen que ver de manera directa con la objeción o la propuesta y, por lo general, ajenos a la negociación propiamente dicha, para buscar un “criterio” que pueda satisfacer a las dos partes.

*Cuarta Comisión:* Comisión de la Asamblea General de la ONU encargada de los asuntos políticos especiales y la descolonización.

*Debate general:* Período en que se reúne el Plenario de la Asamblea General de la ONU para escuchar las intervenciones de jefes de Estado y Gobierno, cancilleres y otros dignatarios.

*Demanda inaceptable:* Demanda que puede realizar el contrario que no es aceptable para nosotros y que se debe responder con otra demanda inaceptable para él.

*Desarrollo de la negociación:* Etapa en la que se efectúa la negociación propiamente dicha, con argumentos, ofertas y contraofertas por ambas partes.

*Desgaste:* Táctica que entraña el manejo intencionado del tiempo para ir paulatinamente desgastando al adversario.

*Dictamen:* A nuestros efectos, decisiones que adopta la Corte Internacional de Justicia sobre un diferendo sometido a ella. Su cumplimiento debe ser obligatorio para las partes, salvo en aquellos casos en que el país en cuestión ha declarado no aceptar la “jurisdicción obligatoria de la Corte”.

*Diferencias culturales:* Diferencias entre negociadores provenientes de diversos países y regiones dada la diversidad de culturas, idiosincrasias y formas de negociar, lo que puede crear

brechas en un proceso negociador. Aunque aún se manifiestan, los procesos globalizadores las han atenuado.

*Diferencias irreconciliables:* Diferencias que existen entre las posiciones de los negociadores que no pueden ser conciliadas, bien por concepciones de carácter político o de otro tipo. Si alguna de las partes no cede, estas diferencias pueden llevar a la ruptura de la negociación.

*Dilema del prisionero:* Elemento de la teoría de juegos que plantea una situación en la que dos prisioneros quieren ganar la libertad a expensas del otro, pero para ello se ven obligados a colaborar.

*Directivas de negociación:* Instrucciones que se preparan antes del inicio de una negociación, aprobadas por una autoridad superior, que incluyen las acciones que tomará el negociador y cómo lo hará, así como sus máximas, mínimas y líneas rojas.

*Dividir la diferencia:* Técnica mediante la cual el negociador, por ejemplo, rechaza de forma tajante una propuesta del adversario, con lo que, en el normal regateo, se llegará a un punto medio que es, precisamente, lo que el negociador desea.

*Elementos contextuales de una negociación:* Día, hora y lugar de una negociación. Incluye la agenda y el plan de trabajo acordado por las partes.

*Emisor:* Negociador que emite un mensaje destinado a su contraparte (ver “Mensaje”).

*Encadenamiento de opciones:* Táctica que consiste en dar simultáneamente varias opciones para encarar un problema, lo que obligará al adversario a definirse o, cuando menos, nos dará información sobre cómo está pensando.

*Encuadre:* Es la manera en que las partes definen el problema dentro de una negociación, para después completar los procesos de estrategia y planificación.

*Enfoque conductual:* Escuelas de pensamiento en materia de negociación que se basan en las características y la personalidad de los negociadores en el resultado de las negociaciones.

*Enfoque estratégico:* Escuelas de pensamiento en materia de negociación que parten de considerar a los negociadores como seres racionales que toman decisiones según alternativas conocidas y que tienen la capacidad de elegir opciones sobre la base de las cuales potenciarán más sus objetivos.

*Enfoque estructural:* Escuelas de pensamiento en materia de negociación que definen a las negociaciones como escenarios de conflicto entre las partes, las cuales tienen metas incompatibles.

*Enfoque integrador:* Escuelas de pensamiento en materia de negociación que consideran a las negociaciones como interacciones con potencial para que todos ganen y que en ellas se deben buscar opciones para incrementar el tamaño del “pastel”.

*Enfoque procesal:* Escuelas de pensamiento en materia de negociación que se basan en un proceso de aprendizaje en el que las partes reaccionan al comportamiento del otro con respecto a las concesiones.

*Enmienda:* A nuestros efectos, propuesta de modificación de una resolución o de cualquier documento de carácter internacional.

*Equipo de negociación:* Grupo de personas, con distintas especialidades, que se reúnen antes de iniciarse una negociación con el objetivo de preparar las directivas de negociación y asesorar al negociador en elementos de su competencia. Pueden o no participar en el proceso negociador.

*Escuchar activamente:* Escuchar para comprender cabalmente el mensaje que se nos transmite y su significado. Ello incluye oír, procesar lo que se oye y valorar el tono de voz y la gestualidad del adversario.

*Escuela de negociación:* Grupo de negociadores con un estilo propio y diferenciado, que es identificable en cualquier lugar y que provoca el respeto de otros negociadores.

*Estilo negociador acomodativo:* Estilo mediante el cual el negociador cede en sus objetivos de negociación en busca de ventajas a más largo plazo.

*Estilo negociador competitivo:* Cuando el negociador busca, a cualquier costo, alcanzar la mayor parte de sus objetivos sin tomar en consideración las relaciones con la contraparte. También se le conoce como estilo negociador confrontacional, distributivo, posicional o de suma cero.

*Estilo negociador cooperativo:* Cuando el negociador busca que ambas partes se beneficien del resultado de la negociación, y en el cual las personas tienen más importancia que los problemas. También se le conoce como estilo negociador integrativo o principista.

*Estilo negociador evitativo:* Se emplea cuando el negociador no desea llegar a resultados por cualquier motivo. Las razones fundamentales radican en su convicción de que el resultado le será totalmente desfavorable, o la negociación se realiza bajo coacción o presión.

*Estilo negociador situacional:* Cuando el negociador se adapta a las circunstancias de la negociación y emplea diversos estilos en dependencia de la situación de esta.

*Estrategia:* Plan general de acción para negociar.

*Estrategia de negociación ganar-ganar:* Se entiende por aquella en que los beneficios de la negociación se distribuyen equitativamente entre las partes. Se emplea, por lo general, el estilo negociador cooperativo.

*Estrategia de negociación ganar-perder:* Se denomina así a aquella en que se obtienen beneficios por una sola parte, independientemente de las circunstancias y de los deseos del adversario. Se emplea, por lo general, el estilo negociador competitivo.

*Estrategia de negociación perder-ganar:* Es aquella en que se cede en los objetivos inmediatos con el objetivo de alcanzar mayores beneficios a largo plazo. Se emplea, por lo general, el estilo negociador acomodativo.

*Estrategia de negociación perder-perder:* Se trata de aquella derivada de la decisión de no llevarla a resultados por diversos motivos, incluidos la certeza de que no se obtendrán benefi-

cios o cuando se realiza bajo presión. Se emplea el estilo negociador evitativo.

*Exceso de confianza:* Error que cometen los negociadores que confían excesivamente en su experiencia, olvidando que todas las negociaciones son diferentes, lo que los puede llevar a cometer errores y a comprometer una negociación.

*Explicaciones de voto:* Mecanismo existente en las instituciones multilaterales mediante el cual un país explica la forma en que votará o votó, en dependencia de que sea una explicación antes o después del voto.

*Facilitación:* Acto mediante el cual se nombra a una persona con el objetivo de buscar avenencia entre posiciones divergentes en una negociación internacional, o con el objetivo de hacer la negociación más expedita.

*Filibusterismo:* Juego con los tiempos, muy frecuente en la negociación multilateral, mediante el cual se trata de prolongar una discusión hasta cerca del tiempo límite para compulsar una determinada respuesta del adversario.

*Firma negociadora:* Determinada manera de negociar de un negociador específico.

*Fórmula Arria:* Mecanismo informal del Consejo de Seguridad que permite convocar oficiosamente a reuniones sobre un tema dado, fuera de la sala del Consejo, y que puede contar con la participación de otros países, de ONG y de expertos. Por lo general se emplea para crear un estado de opinión sobre determinado asunto.

*Ganar tiempo:* Promover intermedios en la negociación cada vez que sea posible, a fin de poder recapacitar e ir evaluando su desarrollo.

*Gestos de connotación negativa:* Se trata de aquellos gestos que convencionalmente se consideran negativos y crearán obstáculos en una negociación.

*Gestos de connotación positiva:* Se trata de aquellos gestos que convencionalmente se consideran positivos y contribuirán al desarrollo exitoso de una negociación.

*Gestos mixtos*: Se trata de los gestos que, en determinadas coyunturas, y en dependencia de la cultura de los negociadores, pueden significar varias cosas, incluso gestos de connotación positiva o negativa.

*Grupo de los 77*: Grupo de más de 130 países, creado en 1964, en Ginebra, que engloba a los denominados países en desarrollo. Opera en la ONU y su sistema, sobre todo en lo relacionado con el desarrollo. En los últimos años se le ha unido la República Popular China.

*Grupo regional*: Grupo existente en los organismos internacionales que engloba a los países de una región dada. La única excepción es el Grupo de Europa Occidental y otros Estados en la ONU y su sistema, cuya mecánica de agrupación es más política que geográfica.

*Grupos de ideas afines*: Más conocido por su nombre en inglés *like-minded groups*, engloba a países con intereses específicos en un determinado asunto, sin que tengan que ser de la misma región o ideológicamente compatibles.

*Incertidumbre*: Término que en negociación se entiende como el riesgo en un proceso negociador. Se dividen los negociadores en aquellos más resistentes o menos resistentes a la incertidumbre.

*Información*: Conjunto de conocimientos comunicados o adquiridos.

*Inteligencia cultural*: Se dice que la posee quien tiene un nivel cultural superior, un mayor conocimiento de cómo se negocia en otros países y mayor capacidad de adaptabilidad a otras culturas y formas de actuar en una negociación.

*Inteligencia emocional*: Capacidad que debe tener un negociador de conocerse a sí mismo, su autocontrol, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo.

*Interculturalidad*: A nuestros efectos, se trata del encuentro entre dos o más culturas a la hora de efectuar un proceso de negociación.

*Interdependencia:* Condición exacerbada por los avances tecnológicos según la cual todos los países dependen, en mayor o menor grado, unos de otros.

*La maldición del ganador:* Se dice de las dudas de un negociador no experto, al haber triunfado en una negociación, de si podría haber alcanzado más si hubiese presionado más.

*Legitimidad:* Fuente de “poder” que está dada por el reconocimiento de que el país en cuestión considera al negociador como el idóneo para llevar adelante el proceso de negociación.

*Lenguaje no verbal:* Conjunto de gestos, signos, poses, miradas y otras manifestaciones corporales que, voluntaria o involuntariamente, emiten un mensaje. Las teorías sobre la gestualidad están sobredimensionadas y no tienen la validez que se les atribuye en todos los casos. También se le conoce como lenguaje extraverbal o gestualidad.

*Límite de ruptura:* Punto en el cual el negociador está dispuesto a abandonar la negociación, generalmente por la imposibilidad de llegar a acuerdo.

*Líneas rojas:* Se denominan los límites mínimos a que puede llegar un negociador o aquellos aspectos que no puede aceptar bajo ningún concepto. Estas líneas rojas por lo general se determinan en el proceso de planificación estratégica de la negociación.

*Linkage:* Término en inglés referido al mecanismo que se utiliza en cualquier tipo de negociación mediante el cual se vincula la aceptación de un elemento de interés para una parte a la aceptación de otro elemento de interés para la otra.

*MAPAN:* Mejor Alternativa Posible al Acuerdo Negociado, en inglés, BATNA, *Best Alternative to a Negotiated Agreement*.

*Marco de negociación:* Método para organizar y procesar información. Se utiliza para conocer los elementos de una negociación y sus interrelaciones, con el objetivo de facilitar el proceso de toma de decisión.

*Marco de referencia:* Elementos que debe contener un mensaje sobre determinado tópico o tópicos para garantizar que el receptor los comprenda.

*Mayoría absoluta:* Es poco aplicada en la actualidad. Se aplica a la elección de miembros del Consejo de Derechos Humanos y, a diferencia de la mayoría simple, consiste en la mitad más uno de todos los miembros de las Naciones Unidas y no de los miembros presentes y votantes.

*Mayoría calificada:* Nombre técnico de la mayoría de los dos tercios, empleada para la votación de los denominados “asuntos importantes” en la Asamblea General de la ONU y para las elecciones a los demás Órganos Principales.

*Mayoría simple:* Forma regular de votación, con la mitad más uno, para la adopción de mociones en los órganos de las Naciones Unidas. Solo se cuentan para ella los miembros presentes y votantes, por lo que excluyen las abstenciones. La Carta de la ONU, el Reglamento y otras disposiciones definen maneras diferentes de votar para determinadas mociones.

*Mediación:* Acción que realiza un ente ajeno a la negociación, es decir, un tercero, para contribuir a que las partes lleguen a un acuerdo.

*Mensaje:* Información que, de una forma u otra, sea verbal, no verbal o por cualquier otra vía, envía un negociador a su contraparte, y que es esencial en el proceso de comunicación.

*Mente abierta:* Característica que debe tener un negociador de saber reaccionar ante lo nuevo.

*Mente cerrada:* Tipo de negociador rígido e intolerante y, por tanto, más resistente a comprender informaciones que ponen en duda sus posiciones.

*Método Harvard:* Método de negociación, mayormente cooperativo, desarrollado por Ury, Fisher y Patton en la Universidad de Harvard, Boston, Estados Unidos. Se basa en las relaciones con la contraparte, en desvincular los intereses de las posiciones y en la utilización de “criterios objetivos” para llegar a un acuerdo.



*Modificación súbita del estilo de negociación:* Táctica que se usa para confundir al adversario y crear desconcierto sobre qué estilo de negociación se empleará en ese momento.

*Mora:* Condición en que queda un Estado luego de no poder pagar las contribuciones de dos años consecutivos a las Naciones Unidas, con lo que pierde el derecho al voto en la Asamblea General.

*Movimiento de Países No Alineados (MNOAL):* Grupo de concertación política integrado por más de 120 países, creado en 1961 en Belgrado, que actúa en la ONU y su sistema, sobre todo en la problemática política.

*Necesidad:* Término que se utiliza en los procesos negociadores para determinar qué es lo que requiere prioritariamente un negociador en el proceso y que, por lo general, es lo que lleva a negociar.

*Negociación cara a cara:* Proceso negociador en el que están físicamente presentes los negociadores.

*Negociación externa:* Negociación que un país realiza con otro país o con un grupo de países, o en el contexto de una institución multilateral.

*Negociación forzada:* Se produce cuando algún hecho obliga a negociar, lo que es muy frecuente en situaciones de conflicto.

*Negociación inmediata:* También conocida como negociación puntual, se produce cuando existe la voluntad en un negociador (o en ambos) de llegar a una conclusión rápidamente, sin importar la posibilidad de establecer una relación permanente. Es típica de la negociación confrontativa y también en la negociación de resoluciones en el marco multilateral.

*Negociación integrativa:* Se trata de la negociación en que los negociadores se concentran no solo en sus intereses, sino también en los intereses de su interlocutor, a fin de lograr un acuerdo beneficioso para ambas partes. También se le conoce como negociación creativa y negociación basada en intereses.

*Negociación interna:* Negociación que en ocasiones debe hacerse con los diversos factores dentro de un país para determinar no solo si negociar un asunto dado, sino también las posiciones que se mantendrán.

*Negociación libre:* Se realiza cuando no hay ningún elemento que obligue a negociar, sino que se emprende por la libre voluntad de las partes.

*Negociación posicional:* Negociación mediante la cual cada una de las partes, luego de haber definido con claridad sus posiciones, entra en un ejercicio de concesiones mutuas a fin de lograr un acuerdo. También se le conoce como negociación distributiva.

*Negociación progresiva:* Se produce cuando existen objetivos a largo plazo y, esencialmente, se desarrollan entre países con determinado nivel de relaciones; en este tipo de negociación se trata de mantener el interés de la otra parte. Asimismo, se aplica a una negociación con varias sesiones de trabajo separadas en el tiempo.

*Negociación situacional:* Se trata de la negociación en que el negociador adapta su estilo a la situación que prevalezca en la negociación. Como regla, cuando se encuentre ante una situación distributiva, el negociador asumirá un estilo competitivo; ante una situación integrativa, un estilo cooperativo; cuando le interese mantener una relación de más largo plazo con su oponente, aunque no obtenga para sí los resultados esperados, adoptará un estilo acomodativo; y cuando tenga la certeza de que no habrá resultados que le convengan en la negociación, adoptará un estilo evitativo.

*Negociación virtual:* Negociación en la que se emplean medios tecnológicos, como el correo electrónico y las video-conferencias, para llevar adelante el proceso.

*Negociador enfocado en las personas:* Tipo de negociador más interesado en mantener un elevado nivel de relaciones con el interlocutor que en los resultados. Se le identifica, sobre todo, con la negociación cooperativa.

*Negociador enfocado en los resultados:* Tipo de negociador cuyo interés es, prioritariamente, los resultados de una negociación y trata de alcanzarlos por todos los medios posibles. Se le identifica, sobre todo, con la negociación competitiva.

*Negociador multilateral:* Negociador especializado en las negociaciones multilaterales, integradas por un número de países y con características propias.

*Negociador monocrónico:* Negociador que mide el tiempo en forma lineal, secuencial y se enfoca en una sola cosa a la vez. Para este tipo de negociador es prioritario el compromiso con las fechas y los plazos. Se le asigna a determinadas culturas.

*Negociador policrónico:* Tipo de negociador que puede hacer varias cosas a la vez; ser flexible en los tiempos; le interesa disponer de información, pero no es estricto con ello; trabaja de manera intensa cuando se requiere, pero a un ritmo no sostenido; y argumenta sobre la base de razonamientos más que de hechos y datos. Se le asigna a determinadas culturas.

*Negociar a la baja:* Simulación que puede realizar un negociador de estar menos preparado que su adversario. Con ello puede sorprenderlo o captar información de interés.

*Negociar en pasillos:* Se le denomina así a los actos que realiza un negociador fuera de la sala de negociación con el fin de captar voluntades para sus posiciones o para resolver obstáculos en el proceso formal. Es particularmente importante en las negociaciones multilaterales. También se le denomina “negociar entre telones”, “por debajo de la mesa” o “por canales informales”.

*No injerencia en los asuntos internos:* Principio del Derecho Internacional que obliga a todos los Estados a no intervenir directa o indirectamente en los asuntos internos o externos de otros Estados.

*Objeciones reales:* Objeciones realizadas a una determinada propuesta que representan, realmente, las posiciones de una de las partes.

*Objeciones tácticas:* Objeciones que no son reales y que se realizan para obtener algún beneficio en el intercambio de concesiones.

*Opciones de negociación:* Distintas variantes que un negociador puede presentar para resolver diferencias en elementos de la negociación.

*Opinión consultiva:* A nuestros efectos, opinión sobre determinado asunto que se solicita a la Corte Internacional de Justicia por la Asamblea General de la ONU o el Consejo de Seguridad. Estas opiniones solo tienen un carácter indicativo y no obligan a ningún país.

*Órganos de tratados:* Mecanismos de expertos elegidos individualmente que se crean para determinar cómo los Estados partes de un determinado instrumento internacional cumplen con las obligaciones y responsabilidades que de este dimanen. Son, por lo general, órganos muy politizados.

*Órganos Principales de la ONU:* Así se denomina a aquellos órganos cuya integración y funciones están definidos en la Carta de las Naciones Unidas.

*OTAN:* Organización del Tratado del Atlántico Norte. Organización militar ofensiva dirigida por los Estados Unidos, que abarca también a Canadá y prácticamente todos los países de Europa. Creada para hacer frente a la Unión Soviética y que, en la actualidad, conforme a su nueva “concepción estratégica”, se arroga el derecho de intervenir en cualquier lugar del mundo y en cualquier asunto.

*Paciencia:* Una de las principales fuentes de “poder”, que postula que el negociador que es paciente, con independencia de cómo se desarrolla el proceso, tiene más posibilidades de llegar a una conclusión exitosa.

*Paltering:* Término en inglés de la técnica que significa decir una media verdad o una verdad que en realidad no se adapta a lo que sucede en un momento dado. Es muy común en los medios políticos estadounidenses.

*Paquete de negociación:* Circunstancia en que se combinan determinados aspectos de la negociación en uno y se trata de que todo lo que se encuentra en diferendo se apruebe como un “paquete”, o sea, todo junto de una sola vez.

*Parte dispositiva de una resolución:* Párrafos de una resolución que indican decisión o acción.

*Parte preambular de una resolución:* Párrafos iniciales de una resolución que introducen el tema que se abordará. Tienen un sentido político que el negociador no puede ignorar.

*Pastel de negociación:* Valor de la negociación. Contenidos que se negocian en busca de un acuerdo. Cantidad fija de valor contenida en un proceso negociador.

*Patrocinador:* País que patrocina un proyecto de resolución o cualquier otro documento en las instituciones multilaterales.

*Percepción:* Forma particular en que un negociador recibe un mensaje, que puede responder o no a la intención que tuvo el emisor al enviarlo.

*Período extraordinario de sesiones de emergencia de la Asamblea General de la ONU:* Período que se convocan ante solicitudes vinculadas con la Resolución 377 (V) de la Asamblea General, o de cualquier otra forma prevista en el Reglamento de dicho órgano.

*Persistencia:* Fuente de “poder” que consiste en no darse por vencido y de seguir buscando fórmulas para tratar de llegar a una conclusión exitosa de la negociación.

*Planificación estratégica:* Preparación imprescindible que se realiza antes de una negociación, que incluye la definición de los objetivos, las directivas de trabajo y la conformación de un equipo negociador.

*Plenario de la Asamblea General de la ONU:* Instancia máxima de la Asamblea General de la ONU, donde informan las diversas comisiones.

*Poder:* Capacidad de un negociador de influir en las opiniones de su contraparte.

*Poder estructural agregado:* Capacidad de un país de conformidad con su tamaño, recursos y población. Se puede equiparar con “poderío”.

*Poder estructural situacional:* Consiste en las capacidades y la posición de un actor frente a otro en relación con un asunto específico y en una situación específica, o sea, en una negociación específica.

*Poder táctico:* Está dado por el empleo de tácticas de negociación por un actor para alterar la balanza del “poder situacional” en su favor, ampliando sus alternativas o reduciendo las de su oponente. Es típicamente representativo del “poder”.

*Política de exigencias crecientes:* Método según el cual aumenta el nivel de exigencia cada vez que se obtiene una concesión de la contraparte.

*Posición negociadora:* Posición de una parte sobre un determinado tema de negociación que se utilizará para el inicio del proceso de ofertas y contraofertas.

*Posicionamiento:* Presentación inicial de sus posiciones que hacen los negociadores al principio de la etapa de desarrollo de la negociación.

*Precedentes:* Efecto de las decisiones que se toman en las negociaciones multilaterales que pueden tener consecuencias futuras de larga data.

*Preguntas:* Elemento clave de la comunicación en un proceso negociador, con las que podemos confirmar informaciones, adquirir otras nuevas y transmitir al interlocutor nuestras percepciones sobre la negociación. Forman parte de importantes tácticas que deben seguirse en un proceso.

*Preguntas abiertas:* Son las que provocan que el interlocutor se exprese alrededor de un hilo conductor y son importantes a la hora de determinar sus posiciones.

*Preguntas agresivas:* Son las que pueden provocar una respuesta emocional. Pueden ser convenientes o no, de conformidad con el objetivo que persigamos.

*Preguntas cerradas:* Son las que requieran respuestas precisas y, por consiguiente, le dejen poca opción al adversario.

*Preguntas de relevo:* Son las que se formulan con frecuencia con el objetivo de prolongar el diálogo y, por ende, la negociación, de conformidad con nuestros objetivos.

*Preguntas espejo:* Son aquellas mediante las cuales se repite con mayores o menores variaciones una formulación del interlocutor para incitarlo a precisar sus argumentos.

*Preguntas guía:* Con ellas se pretende inducir al adversario a dar una respuesta que nos convenga.

*Preguntas inconvenientes:* Son aquellas que formula el adversario muchas veces con un objetivo manipulativo o para obtener información sobre nuestras posiciones.

*Preguntas secuenciales:* Se trata de una serie de preguntas dirigidas todas en una misma dirección, pero formuladas de diferente forma.

*Presidencia:* Así se denominan las figuras que dirigen una reunión internacional, que tienen variados poderes, en dependencia del órgano y de la persona.

*Prestigio:* Fuente de “poder” derivada de negociaciones anteriores o de actividades que el negociador ha realizado de forma exitosa y tiene, por lo general, un efecto intimidatorio sobre el adversario.

*Primera Comisión:* Comisión de la Asamblea General de la ONU encargada de los asuntos políticos y de seguridad.

*Primera oferta:* Se usa al entrar en el proceso de negociación, y consiste en comenzar proponiendo el objetivo que el negociador desea lograr. Solo se utiliza cuando el negociador conoce los objetivos del adversario y no discrepa sustancialmente de ellos.

*Principios de las Naciones Unidas:* Capítulo de la Carta de las Naciones Unidas que aborda los principios por los que la Organización se regirá.

*Proceso secuencial:* Califica a la negociación en la cual las partes alternativamente presentan demandas o propuestas y ofrecen contrapropuestas con la intención de alcanzar un acuerdo.

*Proclama de la América Latina y el Caribe como Zona de Paz:* Documento de suma importancia aprobado en la Segunda Cumbre de la CELAC en La Habana, en 2014, que constituye una suerte de programa de acción sobre las formas de mantener relaciones pacíficas en la región y contiene principios que deben ser respetados por todos.

*Propósitos de las Naciones Unidas:* Capítulo de la Carta de las Naciones Unidas que aborda cuáles serán los propósitos de la Organización.

*Psicología inversa:* Técnica de negociación mediante la cual se le hace ver repetidamente al adversario que uno desea lo que en realidad no desea, o viceversa. Con ello se le compulsa a adoptar una posición de llevar adelante lo que cree que uno no desea, con lo que se obtienen ventajas tácticas de importancia. Se utiliza con frecuencia en las negociaciones confrontativas.

*Punto de abandono:* Momento en que podemos abandonar la negociación puesto que hemos logrado nuestros objetivos por otras vías, o momento en que se decide abandonar una negociación por diferencias irreconciliables.

*Punto de presión:* Punto hasta el cual se puede presionar al adversario sin que ello tenga efectos adversos.

*Puntos de conversación (talking points en inglés):* Son documentos que incluyen las posiciones públicas del país del negociador y una somera explicación, y tienen el objetivo no solo de evitar confusiones sobre los objetivos que se persiguen, sino de buscar adeptos para los puntos de vista propios.

*Quinta Comisión:* Comisión de la Asamblea General de la ONU encargada de los asuntos administrativos y presupuestarios.

*Receptor:* Negociador que recibe un mensaje enviado por su interlocutor.



*Reciprocidad:* Consiste en hacer concesiones al adversario en la medida en que este nos las haga a nosotros, pero teniendo buen cuidado de no afectar los intereses propios.

*Reforma del Consejo de Seguridad de la ONU:* Proceso que intenta no solo ampliar el número de miembros de dicho órgano, tanto permanentes como no permanentes, sino también abordar sus métodos de trabajo.

*Reglamento de la Asamblea General de la ONU:* Conjunto de reglas que rigen los trabajos de dicho órgano. Los reglamentos de otras instituciones internacionales están generalmente inspirados en este.

*Relación motivacionalmente contradictoria:* Califica a la negociación en la cual las partes tienen objetivos por lo general contrapuestos.

*Relación personal:* Práctica de determinadas culturas negociadoras de establecer relaciones personales con sus contrapartes como vía para facilitar el proceso negociador.

*Relación profesional:* Práctica de algunas culturas negociadoras que no privilegian la relación personal, sino solamente la profesional, o sea, el contacto establecido durante el proceso negociador.

*Resolución 2625 (XXV) de la Asamblea General de la ONU:* Resolución que contiene la “Declaración relativa a los principios del Derecho Internacional referentes a las relaciones de amistad y a la cooperación entre los Estados de conformidad con la Carta de las Naciones Unidas”, que es uno de los principales documentos en la codificación del Derecho Internacional y complementa la Carta de las Naciones Unidas.

*Resolución:* A nuestros efectos, la forma que tienen los organismos internacionales de reflejar las decisiones y acuerdos a los que llegan.

*Respeto:* Actitud que debe asumir un negociador ante su contraparte. Puede variar según el estilo de negociación que se produzca, sobre todo si se trata de negociaciones altamente competitivas.

*Retroalimentación:* Técnica mediante la cual se repite o se solicita repetición de un determinado mensaje para garantizar su comprensión por el receptor. Es particularmente importante en las negociaciones interculturales.

*Ritmo de una negociación:* Consiste en darle a una negociación el tiempo que corresponde, sin apresuramientos ni demoras innecesarias.

*Ruido en una negociación:* Exceso de transmisión de información o información innecesaria que puede crear dificultades en el proceso de comunicación imprescindible entre negociadores.

*Ruling:* Término en inglés que significa la decisión de un presidente en una reunión multilateral sobre la base de los reglamentos que imperen.

*Ruptura temporal de la negociación:* Puede ser utilizada por el negociador como medida de presión y para advertirle a su contraparte que va en serio. Tendrá mayor o menor resultado en dependencia del nivel de “necesidad” que tenga la otra parte de concluir el proceso.

*Secretaría:* Órgano Principal de la ONU, dirigido por el secretario general e integrado por todos los funcionarios y empleados de la ONU. Cada uno de los organismos especializados del Sistema de las Naciones Unidas tiene su propia secretaría.

*Segmento de búsqueda de concesiones recíprocas:* Fase en la etapa de desarrollo de la negociación en que, como su nombre indica, se hacen concesiones por las dos partes. En ella se mide el calibre de un negociador por los argumentos que expone, por las opciones que propone y por su capacidad de valorar las alternativas.

*Segmento de riesgo:* Fase de la etapa de desarrollo de una negociación donde las partes presentan sus argumentos, en los que deben reflejarse los principales intereses, pero teniendo siempre buen cuidado de no revelar las tácticas que serán empleadas en el proceso.

*Segmento de sondeo:* Fase de la etapa de desarrollo de una negociación en la que comienza el intercambio entre los negociadores y donde se comienzan a exponer las posiciones.

*Segunda Comisión:* Comisión de la Asamblea General de la ONU encargada de los asuntos económicos y financieros internacionales.

*Semáforo:* Matriz para determinar afinidades y contradicciones entre las partes. En verde, significa puntos en común; en amarillo, puntos donde existen coincidencias; y en rojo, puntos de total desacuerdo.

*Señales:* Son mensajes que debemos enviar o recoger e interpretar. Los negociadores indican su disposición a moverse mediante una señal.

*Sesión pública:* Es la regularidad de las sesiones de las Naciones Unidas y en ellas pueden participar todos los países miembros e incluso la prensa, por eso se denominan sesiones públicas. La excepción es el Consejo de Seguridad, donde en determinados aspectos se realizan sesiones privadas, en las que solo pueden participar los miembros de dicho órgano.

*Sexta Comisión:* Comisión de la Asamblea General de la ONU encargada de los asuntos jurídicos internacionales.

*Silencio:* Táctica que puede utilizar un negociador en determinadas circunstancias, que puede perseguir la desestabilización del adversario o compulsarlo a hablar para captar más información.

*Simetría:* En términos de negociación se refiere a los procesos que se desarrollan entre partes con un mismo “poder” o un mismo poderío.

*Simulaciones:* Acción que se puede desarrollar en el proceso de planificación estratégica de la negociación de simular la negociación real, con diversos roles para los integrantes del equipo negociador. Esta técnica se utiliza también en la enseñanza de las técnicas de negociación.

*Tácticas y técnicas de negociación:* Conjunto de acciones que se realizan y de habilidades que se utilizan para obtener buenos resultados en la estrategia definida.

*Teoría de juegos:* Teoría de enfoque estratégico que se presenta como herramienta analítica para la formalización de las situa-

ciones de conflicto y negociación. Los precedentes que posibilitan la formulación de la teoría de los juegos son el cálculo de probabilidades y la teoría de la decisión colectiva. Su elemento principal es denominado “el dilema del prisionero”.

*Teoría del iceberg:* Consiste en saber determinar cuál es la constante de la “necesidad” del adversario y cuáles son sus elementos ocultos.

*Teoría del riesgo crítico:* Teoría que introduce la idea de que los negociadores utilizan cálculos de probabilidades para determinar si se deben dar por vencidos o no, o si deben continuar con el proceso negociador.

*Tercera Comisión:* Comisión de la Asamblea General de la ONU encargada de los asuntos sociales y humanitarios.

*Tiempo:* En materia de negociación se entiende por el tiempo de duración de una negociación dada, que puede ser variable o fijo.

*Timing:* Término en inglés que significa el tiempo o el momento apropiado para tomar alguna decisión en un marco multilateral.

*Transparencia del Consejo de Seguridad de la ONU:* Calidad de la que carece dicho órgano que, por lo general, adopta sus decisiones sin consulta con otros miembros de las Naciones Unidas y, en ocasiones, de forma secreta.

*Tratado de Varsovia:* Organización militar defensiva de los países socialistas de Europa, que duró hasta que se extinguió la Unión Soviética y desapareció el socialismo de dicho continente.

*Última oferta:* Con ella se da la impresión de que al negociador le es totalmente imposible ir más allá de lo logrado, insistiendo en el concepto de “lo toma o lo deja”.

*Ultimátum:* Procedimiento que se utiliza muy ocasionalmente en las negociaciones, sobre todo en las muy competitivas, que consiste en indicarle al adversario “tómelo o déjelo”.

*UNASUR:* Unión de Naciones Suramericanas. Organización regional destinada a la cooperación y la concertación entre las na-

ciones de la América del Sur, así como al arreglo pacífico de las controversias. Está en peligro de desaparecer.

*Unión Pro Paz:* Mecanismo creado mediante la Resolución 377 (V) de la Asamblea General de la ONU que permite el examen de temas del Consejo de Seguridad cuando este se ve imposibilitado de actuar, sobre todo por el veto de un miembro permanente.

*Unipolarismo ideológico:* Condición instituida luego de la desaparición de la URSS y del socialismo en Europa, de surgir un mundo unipolar y de incrementarse las acciones unilaterales de los Estados Unidos, que ha tenido efectos negativos a escala planetaria.

*USAID:* Órgano del Gobierno de los Estados Unidos que fomenta la subversión, tanto directamente como mediante la financiación a Organizaciones No Gubernamentales que actúan según sus intereses.

*Uso del lenguaje:* Es la habilidad de utilizar términos menos confrontacionales para decir que no, lo que contribuirá a no agravar una negociación competitiva o a transformar una cooperativa en competitiva. También incluye el empleo de un lenguaje correcto en todo el proceso.

*Uso del tiempo:* Forma en que se utiliza el tiempo en una negociación. Puede ser utilizado para llevar adelante determinadas técnicas y tácticas de negociación.

*Valores superiores:* En materia de negociación consiste en valores tales como los principios del Derecho Internacional o la constitución, las leyes y las políticas de un país determinado.

*Variables de negociación:* Diversos elementos de la posición de una parte que se utilizan para medir el progreso de una negociación o de los resultados obtenidos.

*Veto:* Poder especial que poseen los miembros permanentes del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (China, Estados Unidos, Francia, Reino Unido y Rusia) mediante el cual solo se podrán adoptar asuntos de sustancia con su voto favorable. La

forma de votación para el Consejo de Seguridad es el logro de nueve votos, incluidos los cinco miembros permanentes.

*Votación a mano alzada:* Mecanismo de votación que ha sido remplazado por las votaciones mecánicas en las instituciones multilaterales. En estos casos no quedará registro de cómo se efectuó la votación país por país.

*Votación nominal:* Procedimiento muy empleado en el pasado que consistía en que cada país, al ser llamado por el presidente del órgano, informaba sobre la posición de su país acerca del tema en cuestión. Dicha respuesta se resumía a decir “Sí”, “No”, “Abstención” o “No participación”. Ha desaparecido en favor de la denominada “votación registrada”.

*Votación registrada:* Con los avances tecnológicos ha remplazado a la votación nominal. Consiste en la votación con medios mecánicos, en este caso quedará un registro de cómo voto cada país. Si nadie solicita la votación registrada, no se reflejará en las actas cómo votó cada país, sino solamente el resultado de la votación.

*Votación secreta:* Consiste en aquella votación en la que la posición de cada país no es pública y, por lo general, se realiza mediante boletas. Es la habitual en las elecciones a los órganos de la ONU.

*ZOPA:* Por su nombre en inglés “Zone of Possible Agreement”. Es la denominada Zona de Acuerdo Posible y se trata del rango de acuerdos que podrían potencialmente beneficiar a todas las partes. Se trata de un cálculo complicado, pues no siempre las partes tienen toda la información que requieren.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, NANCY J. (2002), *International dimensions of organizational behavior*, Southwestern Thompson Learning, Cincinnati, Ohio, Estados Unidos.
- ADLER, NANCY J. AND JOHN L. GRAHAM (1989), "Cross cultural interaction: The international comparison fallacy", *The Journal of International Business Studies* 20(3), Fall, Londres.
- ALBRECHT, KARL AND STEVE ALBRECHT (1993), *Aded Value Negotiating*, Karl Albrecht International, Nueva York.
- ALFREDSON, TANYA (2008), *Teoría y Práctica de la Negociación: Una Revisión de la Literatura*, John Hopkins University, Baltimore, Maryland, Estados Unidos.
- ALICE, MAURICIO (2004), "La cultura en la negociación", *La Trama, Revista Interdisciplinaria de Mediación y Resolución de Conflictos*, no. 20, <http://www.revistalatrama.com.ar>, Buenos Aires.
- ALONSO, JOSÉ LUIS (2013), *Técnicas de negociación*, Instituto Mediterráneo de Estudios Avanzados, Islas Baleares, España.
- ARANDA, R. M. (2005), *La negociación y la mediación en los conflictos sociales*, Cicode+Trama Editorial, Madrid.
- AUER, ANDRÉ AND JEROME RACINE (2005), *Multilateral Negotiations: From Strategic Considerations to Tactical Recommendations*, Oficina Federal de la Aviación Civil de la Confederación Helvética, 2001-1005, [www.diplomacy.edu](http://www.diplomacy.edu).
- AXELROD, ROBERT (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, Nueva York.
- BARLEW, DAVID E. Y ALEX B. MOORE (1987), *El proceso de negociación*, Centro de Investigación por la Paz "Gernika Gogoratu", Bilbao, España.

- BARNES, B. (1990), *La naturaleza del poder*, Pomares-Corredor, Barcelona.
- BELLENGER, L. (1984), *La Négotiation*, PUF, París.
- BELTRI, FRANCESC (2000), *Aprender a negociar*, Paidós Ibérica Ediciones, S. A., España.
- BERTON, PETER *et al.* (eds.) (1999), *Negotiations: Actors, Structures/ Process, Values*, St. Martin's Press, Nueva York.
- BINNENDIJK, H. (1987), *National Negotiating Styles*, Foreign Service Institute, Department of State, Washington, D. C.
- BLAKE, MICHAEL (1977), *Japanese Negotiating Style*, Columbia University Press, Nueva York.
- BORDEN, G. A. Y J. D. STONE (1974), *La comunicación humana. El proceso de interrelación*, El Ateneo, Buenos Aires.
- BORDONE, ROBERT C. B. (2003), *Handbook of Dispute Resolution*, Kindle, Nueva York.
- BOURATONIS, DIMITRIS (2005), *The Role of the Chair in Multilateral Negotiations Within the UN Context*, First Global International Studies Conference, Estambul, Turquía.
- BRETT, J. M. (2001), *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*, Jossey Bass, San Francisco.
- BRETT, JEANNE M.; RAY FRIEDMAN AND KRISTIN BEHFAR (2009), "How to Manage Your Negotiating Team", *Harvard Business Review* 87(9), Harvard, Massachusetts, Estados Unidos.
- BROADBENT, D. E. (1958), *Perception and Communication*, Pergamon Press, Londres.
- CALLIERES, FRANÇOIS DE (2014), *De la Manière de Négocier avec les Souverains*, Literary Licensing, París (1ra. ed. 1716).
- CAMILIÓN, OSCAR (1987), "Teoría práctica de las negociaciones bilaterales", ponencia presentada en el Seminario sobre Negociaciones y Mediación, Lima, Perú.
- CAMP, JOHN (2002), *Start With No*, Random House, Estados Unidos.
- CODINA, ALEXIS (1993), "Curso de habilidades y técnicas de negociación", Ministerio de Comercio Exterior, La Habana.
- (2007), "Las Técnicas de Comunicación en la Negociación Cara a Cara", conferencia impartida en el Ministerio de Comercio Exterior, La Habana.
- COHEN, RAYMOND (1997), *Negotiating Across Cultures:*



- Communication Obstacles in International Diplomacy*, United States Institute of Peace, Washington, D. C.
- COHEN, STEVEN P. (2015), *El negociador práctico*, Aguilar, México, D.F.
- COLECTIVO DE AUTORES (2002), *Negociación internacional: estrategias y casos*, Grupo Anaya Publicaciones Generales, Madrid.
- CORREA, J. Y M. C. NAVARRETE (1987), *Técnicas y métodos de negociación*, Linka, México.
- COSTACURTA JUNQUEIRA, L. A. (1999), “Negociación para emprendedores”, Primer Congreso para Emprendedores, Huancayo, Perú.
- CRAVER, CHARLES B. (2002), *The Intelligent Negotiator, What to Say, What to Do, How to Get What You Want – Every Time*, Crown Publishing Group, Nueva York.
- (2003), “Negotiation Styles: The Impact on Bargaining Transactions”, *Journal of Dispute Resolution*, vol. 48, abril, Universidad de Missouri, Estados Unidos.
- (2005), “*Effective Legal Negotiation and Settlement*”, Crown Publishing Group, Nueva York.
- (2016) “Classic Negotiation Techniques”, *The Idaho Review*, 425, Estados Unidos.
- CURYLO, BARBARA (2015), *International Negotiations in the Context of the Evolution of International Relations: Theoretical Assumptions and Observations*, Central European Papers, Bruselas.
- DAVIS, F. (1979), *La comunicación no verbal*, Alianza Editorial, Madrid.
- DAVIS, M. D. (1998), *Introducción a la teoría de los juegos*, Alianza Universidad, Madrid.
- DEUTSCH, K. W. (1970), *El análisis de las relaciones sociales*, Paidós, Buenos Aires.
- DIALDIN, D. et al. (1999), *The Distributive Outcomes of Cross-Cultural Negotiations. DRRC working paper*, Northwestern University, Evanston, Illinois, Estados Unidos.
- DRUCKMAN, D. (1997), “Negotiating in the Internacional Context”, en J. Lewis Rasmussen and I. William Zartman, *Peacemaking In An International Conflict: Turning Negotiation into a Corporate Capability*, Herndon, Virginia, Estados Unidos.
- DRUKMAN, M.; J. MARTIN, S. ALEN NAN AND E. YAGCIOGLU (1999), “Dimensions of International Negotiation: A Test of Ikle’s Typology”, [www.springer.com](http://www.springer.com).

- DUPONT, CHRISTOPHE (1997), *La Négotiation Conduite, Théorie, Applications*, Dalloz, París.
- EARLEY, CHRISTOPHER AND ELAINE MOSAKOWSKI (2004), "Cultural Intelligence", *Harvard Business Review*, Harvard, Estados Unidos.
- ECONOMY, PETER (1998), *El arte de la negociación*, McGraw-Hill, México.
- EKMAN, P. (1991), *Cómo detectar mentiras*, Paidós, Barcelona.
- ELLSBERG, D. (1961), "Risk, Ambiguity and the Savage Axioms", *Quarterly Journal of Economics* 75 (4:643-669), Boston, Estados Unidos.
- FARID, ELASHMAWI AND PHILIP R. HARRIS (1993), *Multicultural Management*, Gulf Publishing Company, Houston, Texas.
- FAST, J. (1990), *El lenguaje del cuerpo*, Kairós, Barcelona.
- FAURE, GUY-OLIVIER (1993), "International Negotiation: The Cultural Dymension", en *Interntional Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, Victor A. Kremenjuk (Ed.), San Francisco, California.
- FISHER, G. (1980), *International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective*, Intercultural Press, Yarmouth, Maine, Estados Unidos.
- FISHER, ROGER (1969), *International Conflict for Begginers*, Harper & Row, Nueva York.
- FISHER, ROGER AND SCOTT BROWN (1989), *Getting Together – Building Relationships As We Negotiate*, Penguin Books, Nueva York.
- FISHER, ROGER Y WILLIAM URY (1985), *Sí... de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*, Editorial Norma, Bogotá.
- FISHER, ROGER; WILLIAM URY Y BRUCE PATTON (1991), *Getting to Yes*, Penguin Books, Nueva York.
- (2004), *The Harvard Principles of Negotiation*, Academy of Mediation in Berlin.
- FORBES NASH, JOHN (1996), *Essays on Game Theory*, Edward Elgar Publishing, Londres.
- FOSTER, D. A. (1992), *Bargaining Across Borders: How to Negotiate Business Successfully Anywhere in the World*, McGraw-Hill, Nueva York.
- FRANCIS, J. N. P. (1991), "When in Rome? The Effects of Cultural Adaptation on Intercultural Business Negotiations", *Journal of International Business Studies*, 22: 403-428, Londres.

- FREDERICK, H. H. (1993), *Global Communication and International Relations*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, Estados Unidos.
- GARCÍA MARTÍNEZ, PILAR (2013), *Los principios del Derecho Internacional Público: A más de cuarenta años de la resolución 2625 (XXV) ACGNU*, eDial DC 1ª38, Editorial Albremática, Buenos Aires.
- GERDEMAN, DANA (2016), *How To Deceive Others With Truthful Statemens (It's Called "Paltering") and It's Rising*, Harvard Business School, Estados Unidos.
- GIBIER, DOUGLAS M. (2016), *Political Research Quarterly*, Sage Publications.
- GIBSON, J. J. (1950), *The Perception of the Visual World*, Houghton-Mifflin, Nueva York.
- GIL, PECHUÁN (1983), "Negoción", curso en la Universidad Política de Valencia, España.
- GOMES DE MATOS, FRANCISCO (1983), *Negociación en el trabajo: indicadores prácticos basados en la experiencia y en la teoría*, DEDEG, Río de Janeiro.
- GÓMEZ POMAR, JULIO (2004), *Teoría y técnicas de negociación*, Ed. Ariel, Barcelona.
- GOOSENS, F. (1989), *Técnicas de discusión y negociación*, Plaza & Janés, Barcelona.
- GRAHAM, JOHN (1993), "El estilo de negociación japonés: características de un enfoque distinto", *Negotiation Journal*, vol. 9, N.º 2, Harvard Bussines School, Estados Unidos.
- GRANGER, RUSSELL H. (2008), *7 detonadores de la persuasión*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- GREENE, ROBERT (2002), *The 48 Laws of Power*, Profile Books, Londres.
- GRIFFIN, T. J. AND W. R. DAGGATT (1990), *The Global Negotiator*, Harper Business, Nueva York.
- GULLIVER, P. H. (1979), *Disputes and Negotiations: A Cross-cultural Perspective*, Academic Press Inc., Nueva York.
- HABEEB, W. M. (1988), *Power and Tactics in International Negotiation: How Weak Nations Bargain With Strong Nations*, John Hopkins University Press, Baltimore, Estados Unidos.
- HADWEN, JOHN G. AND JOHAN KAUFMAN (1958), *How United Nations Decisions Are Made*, Sijthoff, Leiden, Países Bajos.

- HALL, E. T. (1989), *El lenguaje silencioso*, Alianza Editorial, Madrid.
- HALL, LAVINIA (1993), *Negotiation: Strategies for Mutual Gain*, Sage Publications, Newbury Park, California.
- HARSANYI, JOHN (2013), *Papers in Games Theory*, Springer, Luxemburgo.
- HELDS, DAVID (1999), *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*, Stanford University Press, Estados Unidos.
- HENDON, D. W. AND R. A. HENDON (1990), *World-class negotiation: Dealmaking in the Global Marketplace*, John Wiley and Sons, Nueva York.
- HERNÁNDEZ CAMPOS, AUGUSTO (2013), “Los medios diplomáticos de solución pacífica de controversias internacionales y su aplicación a conflictos internos”, *Revista Jurídica “Docentia et Investigatio”*, vol. 15, N.º 2, 121-132, Perú.
- HOFSTADTER, D. R. (1982), *ZanCADILLAS, seÑuelos, evolución conductual y otras competiciones de astucia y estrategia*, en *Investigación y Ciencia* N.º 73, León, España.
- HOFSTEDE, GEERT H. (1980), *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- (1997), *Cultures and Organizations: A Software of the Mind*, McGraw-Hill, Nueva York.
- HOFSTEDE, GEERT H. AND MINKOC, M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, Nueva York.
- HOPMANN, TERRENCE (1990), “Teoría y procesos en las Negociaciones Internacionales”, PNUD-CEPAL, Proyecto de Cooperación con los Servicios Exteriores de América Latina.
- IKLÉ, F. C. (1964), *How Nations Negotiate*, Harper and Row, Nueva York.
- ILICH, JOHN (1997), *Jane negociando, ¡Fácil!*, Prentice Hill, México.
- JAMES, K.; DAVID LAX Y A. SEBENIUS (2007), *Negociación tridimensional: herramientas poderosas para cambiar el juego en sus negociaciones más importantes*, Granica, Barcelona.
- JENKINS, DENNIS (1998), *Negotiation Skills*, Penguin Putnam, Nueva York.
- Journal of Personality and Social Psychology*, American Psychological Association, 2017, vol. 112, 456-473.
- JUNG, CARL G. (1998), *Tipos psicológicos*, Vozes, Petrópolis, Brasil.

- KARRASS, CHESTER L. (1970), *The Negotiating Game*, HarperCollins, Estados Unidos.
- (1974), *Give and Take: The Complete Guide to Negotiation Strategies*, Crowell Company, Nueva York.
- (1996), *In Business as in Life – You Don't Get What You Deserve. You Get What You Negotiate*, Stanford St. Press, California, Estados Unidos.
- (1996a), "Team Negotiations Lead to Better Results", *Negotiating Tips, Negotiation Strategies*, noviembre, California, Estados Unidos.
- KAUFMANN, JOHAN (1987), *Conference Diplomacy*, Nijhoff International Publishers, Dordrecht, Países Bajos.
- (2010), *Hacia un análisis integral de las negociaciones internacionales*, Instituto Holandés de Estudios Avanzados sobre Humanidades y Ciencias Sociales, Wassenaar, Países Bajos.
- KENNEDY, G. (1987), *The New Negotiating Edge: The Behavioral Approach for Results and Relationships*, Nicholas Brealy, Nueva York.
- KENNEDY, G.; J. BENSON AND J. McMILLAN (1978), *Negotiations Anywhere*, Gower Publishing Limited, Londres.
- (1978a), *Cómo Negociar con Éxito*, Ed. Dusto, Bilbao, España.
- KIMMEL, P. (1994), "Cultural Perspectives and International Negotiations", *Journal of Social Issues*, 1 (50).
- KISSINGER, HENRY (1987), *Years of Upheaval*, Random House, Estados Unidos.
- KLEEF, GERBEN A. VAN AND K. W. CARSTEN (2004), "The Interpersonal Effect of Anger and Happiness in Negotiations", *86 Personality and soc. Pdsych.*, citado por Charles B. Craver (2016), *Classic Negotiation Techniques*, 52 Idaho L. Review 425.
- KNAPP, M. L. (1988), *La comunicación no verbal*, Paidós Comunicación, Barcelona.
- KOTZIAN, PETER (2007), "Arguing and Bargaining in International Negotiations: On the Application of the Frame-Selection Model and its Implications", *International Political Science Review*, vol. 28, N.º 1, 79-99, SAGE, Nueva York.
- KRAUS, S. (2001), *Strategic Negotiations in a Multi-Agent Environment*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

- KROEBER, A. AND C. KLUCKHOHN (1963), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Random House, Nueva York.
- KUPFER SCHNEIDER, ANDREA Y DAVID KUPFER (2017), *Smart and Savvy: Negotiating Strategies in Academia*, Harvard Business School, Estados Unidos.
- LAX, D. A. Y J. K. SEBENIUS (1995), “El poder de las alternativas o los límites de la negociación”, *Negotiation Journal*, N.º 1, 163-178, Harvard, Massachusetts, Estados Unidos.
- (1986), *The Manager as Negotiator*, Free Press, Nueva York.
- LEBARON, MICHELLE (2003), *Bridging Cultural Conflict: New Approachs for a Changing World*, Jossey Bass, San Francisco, California.
- (2003), “Culture-Based Negotiation Styles”, en Guy Burgess and Heidi Burgess (eds.), *Conflict Information Consortium*, University of Colorado, Boulder, Colorado, Estados Unidos.
- LEBOW, RICHARD NED (1996), *The Art of Bargaining*, John Hopkins, Pittsburgh, Pensilvania, Estados Unidos.
- LEDERACH, JOHN PAUL (1995), *Preparing for Peace*, Syracuse Univeresity Press, Nueva York.
- LEWICKI, ALEXANDER HIAM AND KAREN WISE OLANDER (1996), *Think Before You Speak. A Complete Guide to Strategic Negotiations*, Wiley, Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos.
- LEWICKI, ROY AND JOSEPH LITTERER (1985), *Negotiation and Negotiator, Readings, Exercises and Cases*, McGraw-Hill, Homewood, Illinois.
- LEWICKI, ROY; D. M. SAUNDERS AND J. W. MINTON (2003), *Essentials of Negotiation*, McGraw-Hill, Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- LEWICKI, ROY; D. M. SAUNDERS AND BRUCE BARRY (2015), *Negotiation*, McGraw-Hill, Nueva York.
- LEWICKI, ROY; S. E. WEISS, D. M. SAUNDERS AND D. LEWIN (2000), “Models of Conflict, Negotiation and Third-Party Intervention”, *Journal of International Behavior*, 3 (13), Nueva York.
- LLAMAZARES, OLEGARIO (2004), “Curso sobre Negociación”, Instituto Español de Comercio Exterior”, España.
- LUCE, D. R. (1957), *Games and Decisions*, John Wiley, Nueva York.
- MADDUX, R. (1988), *Successful Negotiations: Effective “Win-Win”*

- Strategies and Tactics*, Crisp Publications, Inc., Los Altos, California.
- MALHOTRA, DEEPAK (2016), *Negotiating the Impossible: How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts*, HarperCollins, Nueva York.
- MALHOTRA, DEEPAK AND MAX H. BAZERMAN (2014), *Negotiating Genius*, Tantor Media Inc., Old Saybrook, Connecticut, Estados Unidos.
- MALIANDI, RICARDO (1984), *Cultura y conflicto*, Ed. Biblos, Buenos Aires.
- MARCONDES, ONDINO (1993), *Cómo llegar a la excelencia en la negociación*, Qualitywork, Río de Janeiro.
- MARTIN, M. A. (1994), *Negociación racional*, Ediciones Interoceánicas S. A., Buenos Aires.
- MAUTNER-MARKHOF, F. (ED.) (1989), *Processes of International Negotiations*, Westview Press, Boulder, Colorado, Estados Unidos.
- MCCLOSKEY, DEIDRE N. (1994), *Knowledge and Persuasion in Economics*, Cambridge University Press.
- MEERTS, PAUL WILHELM (2015), *Diplomatic Negotiations Essence and Evolution*, Clingendael, Países Bajos.
- (2015a), *Challenges to International Negotiation*, Netherlands Institute on International Relations, Clingendael, Países Bajos.
- MERLE, MARCEL (1987), "Internacional Negotiation: A Process Worthy of Reexamination", *The Sociology of Internacional Relations*, Berg, Nueva York.
- MESSICK D. M. AND C. G. McCLINTOCK (1968), "Motivational Bases of Choice in Experimental Games", *Journal of Experimental Social Psychology*, 4:1-25, Princeton, Nueva Jersey, Estados Unidos.
- MIYAMOTO MUSASHI (2015), *El libro de los cinco anillos*, Satori Ediciones, Gijón, Asturias, España (publicado por primera vez en 1643).
- MNOOKIN, ROBERT (2010), *Bargaining With the Devil, When to Negotiate, When to Fight*, Simon & Schuster, Nueva York.
- MONSALVE, TULIO (1988), *Estrategias y Técnicas de Negociación*, CLAD, Caracas, Venezuela.
- MONTANER, R. (1992), *Negociación para obtener resultados*, Deusto, Bilbao, España.

- MONHEIM, KAI (2015), "The Management of Multilateral Negotiations: Lessons From UN Climate Negotiations", Policy Paper, ESRC, Centre for Climate Change Economics and Policy.
- MONZÓ SÁNCHEZ, JOAQUÍN (2003), "El lenguaje Corporal de los Negociadores", en deGerencia.com.
- MORLEY, I. S. AND G. M. STEPHENSON (1977), *The Social Psychology of Bargaining*, London and Reading, Ma: Allen & Unwin LTD.
- MUNDUATE JACA, L. (2005), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, Pirámide, España.
- MUNDUATE JACA, L. Y JOSÉ M. MARTÍNEZ RIQUELME (1984), *Conflicto y negociación*, Eudema Psicología, Madrid.
- MUÑOZ CORVALÁN, J. L. (2012), *La negociación*, Researchgate.
- NEALE M. A. AND M. H. BAZERMAN (2006), "The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behaviors and Outcomes", *Academy of Management Journal*, 28, Nueva York, Estados Unidos.
- NEUMANN, JOHN VON Y OSKAR MORGENSTERN (1944), *Los juegos y el comportamiento económico*, Princeton University Press, Estados Unidos.
- NICHOLSON, H. (1964), *Diplomacy*, Oxford University Press, Nueva York.
- NIERENBERG, GERALD (1984), *Principios fundamentales de la negociación*, Ed. Suramericana, Argentina.
- (1986), *The Art of Negotiating*, Fireside, Estados Unidos.
- (1991), *El negociador completo*, Ed. LIMUSA, México.
- NIERENBERG, G. I. Y H. H. CALERO (1976), *El lenguaje de los gestos. Cómo captar lo que no se dice en una negociación*, Editorial Hispano-Europea, Barcelona.
- NIETO CHURRUCA, ANA Y OLEGARIO LLAMAZARES (2009), *Negociación internacional. Estrategias y casos*, Pirámide, Madrid.
- OLIVER, DAVID (2003), *How to Negotiate Effectively*, Kogan Page Publishers, Londres.
- OSBORNE M. J. AND A. RUBINSTEIN (1994), *A Course in Game Theory*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.
- OVEJERO BERNAL, ANASTASIO (2004), *Técnicas de negociación*, McGraw-Hill, Interamericana de España, S. A., Madrid.
- PEACE, ALLAN (1992), *El lenguaje del cuerpo*, Amazon, Buenos Aires.
- PFETSCH, FRANK R. (1999), "Institutions Matter: Negotiating The European Union", en Peter Berton *et al.* (eds.), *Negotiations: Actors, Structures/Process, Values*, St. Martin's Press, Nueva York.



- (2011), “Power in International Negotiations: Symmetry and Asymmetry”, *Négociations*, 211/2 (N.º 16), París.
- PLANTEY, A. (1980), *La Négotiation Internationale. Principes et Méthodes*, Éditions du CNRS, París.
- PONTI, FRANK (2005), *Los caminos de la negociación*, Granica, Buenos Aires.
- PORTER, M. E. (1982), *Estrategia competitiva*, CECSA, México.
- POUNDSTONE, WILLIAM (1992), *Prisoner’s Dilemma*, Doubleday, Nueva York.
- “Programa de Aprendizaje sobre Políticas de la FAO: Teoría y Práctica de la Negociación” (2003), FAO, Roma.
- PRUITT, D. G. (1981), *Negotiation Behavior*, Academic Press, Nueva York.
- PUTNAM, L. L. Y M. E. ROLOFF (1992), *Communication and Negotiations*, Sage Publications, Nueva York.
- RAIFFA, H. (1982), *The Art and Science of Negotiations*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.
- RAHWAN, IYAD; PETER MCBURNEY AND LIZ SONENBERG (2003), *Towards a Theory of Negotiating Strategy*, University of Melbourne and University of Liverpool.
- RAJESH, KUMAR (1992), “Las diferencias culturales en la conducta de negociación: El caso americano y japonés en las negociaciones comerciales”, Pennsylvania State University.
- RAVEN, B. H. (2000), “Social Influence and Power”, en I. D. Steiner & M. Fishbein (eds.), *Current Studies in Social Psychology*, Holt, Rinehart y Winston, Nueva York.
- REDORTA, J. (2005), *El Poder y sus Conflictos*, Ed. Paidós, Madrid.
- (2020), *Manual de gestión y resolución de conflictos*, Ed. Almuzara, Madrid.
- RÍOS, ANIBAL S. (2001), *Negociaciones y Teoría de los Juegos*, Fondo Editorial, Universidad Católica, Perú.
- ROBERTS, V. (2017), “Leadership Secrets of Attila the Hun”, Novi Sad, Global Ruk, citado por Nada Simjanoska, *Annals of the Constantin Brâncuși University of Targo Jiu, Economy Series*, Issue 1/2017.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO (1985), *Psicología de las relaciones humanas*, Ed. Pax, México.
- ROKEACH, MILTON (1960), *The Open and Closed Mind*, Basic Books, Nueva York.

- ROTH, A. (1985), "Game-theoretic Models of Bargaining", Cambridge University Press.
- RUBIN, J. Z. AND F. E. A. SANDER (2011), "Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder", *Negotiation Journal*, vol. 19, Program on Negotiation, Harvard Law School, Boston Massachusetts, Estados Unidos.
- RULICKI, SERGIO (2010), *Comunicación no verbal*, Ediciones Granica, Buenos Aires.
- SALACUSE, J. W. (1991), *Making Global Deal – Negotiating in the International Market Place*, Houghton Mifflin, Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- (1998), "Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results", *Negotiation Journal*, vol. 14, Program on Negotiation, Harvard Law School, Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- (1999), "Intercultural Negotiation in International Business", en *Group Decision and Negotiation*, vol. 8, Program on Negotiation, Harvard Law School, Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- (2003), *The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-first Century*, Palgrave-Macmillan, Nueva York.
- (2011), "Overcoming Cultural Barriers in Negotiation", Program on Negotiation, Harvard Law School, Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- SCHATZKI, MICHAEL (1982), *Negotiation, The Art of Getting What you Want*, New America Library, Nueva York.
- SCHOONMAKER, ALAN (1989), *Negocie y gane*, Norma Ed., Barcelona.
- SEBENIUS, JAMES K. (2002), "Caveats for Cross-Border Negotiators", *Negotiation Journal*, vol. 18, no. 2, abril, Program on Negotiation, Harvard Law School, Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- (2012), "Negotiating Briefings" of the Harvard Business School, noviembre.
- SELTEN, REINHARD JUSTUS REGINALD (1999), *Games Theory and Economic Behavior*, Edward Elgar Publishing, Londres.
- SHAPIRO, DANIEL (2010), *Negotiating the Non-Negotiable*, Harvard Business School Press.
- SHELL, RICHARD G. (2001), *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, **Peguin**.

- SHONK, KATIE (2019), "Building a Negotiation Team Requires Careful Consideration and Planning", *Negotiation Skills PON*, marzo, Program on Negotiation, Harvard Law School, Boston, Massachusetts, Estados Unidos.
- SPARKS, D. B. (1982), *The Dynamics of Effective Negotiation*, Gull Publishing Company, Estados Unidos.
- SPOELSTRA, MANIE (2001), *Las negociaciones a través de las fronteras culturales*, Aguilar, España.
- THIBAUD, Y. (2015), *La negociación como herramienta para el manejo de conflictos*, Researchgate.
- THOMPSON, L. L. (2001) "The Mind and Heart of the Negotiator", Prentice Hall, Nueva York.
- THOMPSON, L. L. AND J. LOWENSTEIN (1992), "Mental Models of Negotiation: Descriptive, Prescriptive and Paradigmatic Implications", en M. A. Hogg & J. Cooper (eds.), *The Sage Handbook of Social Psychology*, Londres.
- TOUZARD, H. (1981), *Conflicto y negociación*, Universidad Autónoma de Madrid, España.
- TRACY, DIANE (1991), *La pirámide del poder. Cómo obtener poder cediéndolo*, Editorial Javier Vergara, Buenos Aires.
- TUCÍDIDES (1910), *The Peloponnesian War*, London J. M. Dent, Nueva York.
- TZU, SUN (1993), *El arte de la Guerra* (Versión de Thomas Cleary), EDAF, Madrid.
- Universidad de Alicante (2007), "Técnicas de Negociación", VI Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Interinstitucionales de las Universidades Españolas.
- URY, WILLIAM (2012), *¡Supere el No!*, Gestión 2000, Lima, Perú.
- VILLALBA, JULIÁN (1989), *Gerencia y negociación*, Gerencia de Negociaciones, Bogotá.
- VOSS, CHRIS AND TAHL RAZ (2017), *Never Split the Difference: Negotiate As If Your Life Depended on It*, Random House, Nueva York.
- WALTON, RICHARD E. AND ROBERT B. MCKERSIE (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill, New York, citado por P. Terrence Hopman (1990), *Teoría y Procesos en las Negociaciones Internacionales*, Brown University, Providence, Rhode Island, Estados Unidos.
- WANDERLEY, JOSÉ AUGUSTO (1998), *Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados*, Editora Gent, Sao Paulo, Brasil.

- ZARTMAN, WILLIAM (1988), "The 50% Solution", Yale University Press, New Haven, Connecticut, Estados Unidos.
- (1978), *The Negotiation Process. Theories and Applications*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- (1994), "Multilateral Negotiation", *Conflict Resolution*, vol. II, Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos.
- ZARTMAN, I. WILLIAM AND MAUREEN R. BERMAN (1982), "The Practical Negotiator", Yale University Press, New Haven, Connecticut, Estados Unidos.
- ZECKHOUSER, FRANCESCA AND MICHAEL I. NORTON (2017), "Artful Paltering: The Risks and Rewards of Using Truthful Statements to Mislead Others", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 112, 456-473, American Psychological Association, Universidad de Missouri, Estados Unidos.
- ZWIER, PAUL AND THOMAS F. GUERNSEY (2005), *Advanced Negotiation and Mediation Theory and Practice*, National Institute for Trial Advocacy, Washington, D. C.

## Fuentes de internet

- "4 Basic Principles of the Art of Negotiation", en <https://time.com>.
- "6 Técnicas de negociación utilizadas por negociadores con rehenes", en <https://www.psyciencia.com>.
- "18 características de un buen negociador", en <https://www.iaap.wordpress.com>.
- "31 Negotiation Tactics & Techniques (Backed by Science)", en <https://www.nickkolenda.com>.
- "A cada país su forma de pensar", en <https://cincodias.elpais.com>.
- "Active Listening", en <https://www.skillsyouneed.com>.
- "An Overview of Negotiations-Meaning, Skills and Elements", en <https://managementstudyguide.com>.
- "Análisis de técnicas de negociación y resolución de conflictos", en <https://www.monografias.com>.
- "Antes de negociar", en <https://www.monografias.com>.
- ANWANDTER, PAUL, <http://paulanwandter.blogspot.com>, 2015.
- "Aspectos culturales en la negociación empresarial", en <http://www.africainfomarket.org>.

- “Avoiding Common Mental Errors During Negotiations”, en <https://www.negotiations.com>.
- “BATNA and Risky Negotiation Tactics”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- “Building Rapport”, en <https://www.skillsyouneed.com>.
- Características de un buen negociador, en <https://www.asignaturatecnicasdenegociacion.blogspot.com>
- CARLOS DEL CASTILLO RUBATSCHER, “Dimensiones culturales en las negociaciones internacionales de Gerard Hofstede”, en <https://gestiopolis.com>
- “Challenges for an Effective Negotiation”, en <http://managementstudyguide.com>.
- “Characteristics of a Good Negotiator”, en <http://web.mit.edu>.
- CISNEROS CABALLERO Y NIDIA LORENA, “Etapas de Negociación”, <https://www.monografías.com>.
- “Claiming Value in Negotiations: Do Extreme Requests Backfire?”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- “Claves del lenguaje corporal en una negociación”, en <https://www.elartedelaestrategia.com>.
- CODINA, ALEXIS, “Estrategia para negociar con personas obstinadas”, en <https://www.clubensayos.com>.
- , “La negociación competitiva. Estrategias y tácticas”, en <https://www.talentopro.wordpress.com>.
- “Communication Tools for Understanding Cultural Differences”, en <https://www.beyondintractability.org>.
- “Cómo aprender el arte de la negociación y la mediación”, en <https://www.monografias.com>.
- “Cómo preparar una negociación obteniendo la información más importante de la otra parte”, en <https://estuariosocial.com>.
- “Cómo prepararte para la negociación”, en <https://lanegociacion.wordpress.com>.
- “Concepto de negociación y sus tipos: integrativa y distributiva”, en <https://www.gestiopolis.com>.
- “Conflict Negotiations: Psychological Dynamics”, en <http://negotiation.com/articles>.
- CRAVER, CHARLES, “Negotiator Styles in Bargaining”, en <https://www.negotiations.com>.

- “Creative Strategies to Solve Negotiation Problems”, en <https://www.negotiations.com>.
- “Cross-Cultural Communication Skills for International International Negotiations”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- DASGUPTA, ANJAN, “Cultural Dynamics in International Negotiations”, en <http://ssrn.com>.
- DAWSON, ROGER, “Credibility: 5 Ways to Make People Believe You”, en <http://negotiation.com>.
- “Dealmaking and the Anchoring Effect in Negotiations”, en <http://managementstudyguide.com>.
- “Dealmaking Tips: 7 Negotiation Tactics of Saving a Deal from Collapse”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- “Diplomatic Negotiations: The Surprising Benefits of Conflict and Teamwork at the Negotiating Table”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- “Discover Diplomacy”, en <https://www.state.gov>.
- “Distributive Negotiations – the Fixed Pie”, en <https://www.negotiations.com>.
- “Effective Negotiation Techniques”, en <https://notredameonline.com>.
- “Effective Negotiation Trainig Skills”, en <https://www.negotiations.com>.
- “El dilema del negociador”, en <https://www.negociacionavanzada.com>.
- “El Negociador Internacional ideal”, en <https://www.eoi.es>.
- “El perfil psicológico de un negociador”, en <https://www.seguridadpersonal77.blogspot.com>.
- “El valor del silencio en el proceso de mediación”, en <https://www.monografias.com>.
- “Escuelas, estilos, tendencias, corrientes de negociación a lo largo de la historia”, en <https://www.monografias.com>.
- “Essential Negotiation Skills”, en <http://www.mindtools.com>.
- “Estrategia y técnicas de negociación: errores comunes durante las negociaciones”, en <https://www.esan.edu>.
- “Expanding the Pie: Integrative versus Distributive Bargaining Negotiation Strategies”, en <https://www.pon.harvard.edu>.

- “Fases del proceso de negociación: la planificación”, en <https://camaracivica.com>.
- FINKEL, DAVID, “The 5 Most Important Negotiation Skills You Must Master”, en <https://www.inc.com>.
- FRANCES, JOHN DI, “Negotiate Like a Gambler”, en <https://notredameonline.com>.
- FROMM, DELEE, “Dealing With Your Emotions in Negotiations”, en <http://negotiation.com/articles>.
- GARAVINI, SADIO (2008), “Poder y negociación”, [www.analitica.com](http://www.analitica.com).
- GERDEMAN, DINA, “How to Deceive Others with Truthful Statements (It’s Called ‘Paltering’ and It’s Risky)”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- “Get in a Right State of Mind for Any Negotiation”, en <http://managementstudyguide.com>.
- GINO, FRANCESCA, “There’s a Word for Using Truthful Facts to Deceive: Paltering”, <https://www.pon.harvard.edu>.
- “Global negotiation Preparation”, en <https://www.negotiations.com>.
- GOUDREAU, JENNA, “The Secret Art of Negotiating”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- HABIB CHAMOUN, NICOLÁS, “Tácticas de negociación”, en <https://www.gestiopolis.com>.
- HARRIS, KERRI, “Negotiation Techinques”, en <https://www.writingassist.com>.
- HERNÁNDEZ AGUILAR, MISLANY, “Qué es negociación, tipos, etapas y técnicas efectivas”, en <https://www.gestiopolis.com>.
- HOGENBOOM, MELISSA, “The Line Between Truth and Lies in Becoming Even Murkier”, <https://www.pon.harvard.edu>.
- “How Time Pressure Affects the Outcome of a Negotiation”, en <https://www.negotiations.com>.
- “How to Break Down Barriers to Effective Negotiations”, en <https://www.notredameonline.com>.
- “How to Control Your Emotions in Conflict Resolution”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- “How to Cool Down a Heated Negotiation”, en <https://www.hbrascend.in>.

- “How to Negotiate Situations that Feel Hopeless”, entrevista con Deepak Malhotra sobre su libro *Negotiating the Impossible*, en <https://hbswk.hbs.edu>.
- “How to Negotiate with Someone More Powerful than You”, en <https://www.hbrascend.in>.
- “How to Neutralise Aggressive Negotiation Tactics”, en <https://www.negotiationtraining.com>.
- “How to Overcome Cultural Barriers in Negotiation”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- “How to Succeed When Working With Tactical Negotiators”, en <https://www.negotiations.com>.
- IGLESIAS GÓMEZ, ALBERTO, “Las técnicas de negociación”, en <https://www.eoi.es>.
- “Influence, the Psychology of Persuasion”, en <https://www.hbrascend.in>.
- “Integrative or Interest Based Bargaining”, en <https://www.beyondintractability.org>.
- “Intercultural Communication Presentation, European Career Orientation”, <http://eco.ittralee.ie>.
- IONESCU, RADU, “Morals and Ethics-False Milestones in Negotiations”, en <http://negotiation.com>.
- “Knowing When it’s Time to Walk Not Talk”, en <https://www.negotiations.com>.
- KOLENDA, NICK, “Negotiation Tactics”, en <https://www.nickkolenda.com>.
- “La asertividad y la negociación”, en <https://www.negociacionavanzada.com>.
- “La banda de negociación”, en <https://www.negociacionavanzada.com>.
- “La cultura en el proceso de negociación”, en <https://sciencedirect.com>.
- “La negociación cara a cara. Tecnología y dramaturgia”, en <https://monografias.com>.
- “La negociación como un juego de estrategia”, en <https://www.gestiopolis.com>.
- “La negociación: estrategias, tácticas, técnicas y claves”, en <https://psicopico.com>.



- “Las características del negociador eficaz”, en <https://www.negociacionavanzada.com>.
- “Las claves de las técnicas de negociación”, en <https://www.viu.es>.
- LLINAS, FERNANDO “Diversidad cultural en un mundo globalizado-negociación a través de culturas”, en [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- “Los tipos de negociador”, en <https://www.sites.google.com>.
- “Managing Cultural Differences: Negotiation Strategy and Diplomacy”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- “Master the Art of Negotiation”, en <https://www.investopedia.com>.
- “Mitos que conspiran contra una negociación exitosa”, en <https://monografias.com>.
- “Models of Negotiation”, en <http://www.managementstudyguide.com>.
- MOMETOLO TREVIÑO, ALEJANDRO, “Teoría, tipos y etapas de la negociación”, en <https://gestiopolis.com>.
- MONZÓ SÁNCHEZ, JOAQUÍN, “El lenguaje corporal de los negociadores”, en <https://www.gestiopolis.com>.
- MOORE, CHRIS AND PETER WOODROW, “Mapping Cultures-Strategies for Effective Intercultural Negotiations”, en <http://www.mediate.com>.
- “Multi-Party Negotiations”, en <https://www.negotiations.com>.
- MUÑIZ, RAFAEL, “Técnicas y procesos de negociación”, en <https://www.gestiopolis.com>.
- NARISNA, LEONARDO, “¿Preparando la negociación?”, en <https://www.monografias.com>.
- “Negociación”, en <https://www.economipedia.com>.
- “Negociación”, en <https://alfie8836.blogspot.com>.
- “Negociación efectiva”, en <https://www.gestiopolis.com>.
- “Negociación integrativa”, en <https://www.negociaciónavanzada.com>.
- “Negociación internacional”, en <https://www.icesi.edu.com>.
- “Negociación posicional”, en <https://www.negociaciónavanzada.com>.

- “Negociación situacional”, en <https://www.negociaciónavanzada.com>.
- “Negociación virtual”, en <https://www.monografias.com>.
- “Negotiation and Persuasion Skills”, en <https://www.skillsyouneed.com>.
- “Negotiation Approaches and Perspectives”, en <https://www.negotiations.com>.
- “Negotiation Blunders: Allowing Yourself to be Double Bracketed”, en <https://www.negotiations.com>.
- “Negotiating Definitions”, en <https://www.negotiations.com>.
- “Negotiation in Action”, en <https://www.skillsyouneed.com>.
- “Negotiation Listening Skills”, en <http://negotiation.com>.
- “Negotiating Skills: How to Bargain Behind the Table”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- “Negotiation Skills How to Negotiate Effectively”, en <http://www.negotiations.com>.
- “Negotiation Tactics”, en <https://www.negotiations.com>.
- “Negotiation Techniques”, en <https://magagementstudyguide.com>.
- “Negotiation Techniques and Framing”, <https://hbswk.hbs.edu>.
- “Negotiating Techniques from International Diplomacy: Lessons for Business Negotiators”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- “Negotiation Types”, en <https://www.negotiations.com>.
- NEMIÑA, PABLO Y ZELICOVIC, JULIETA, “El análisis de las negociaciones internacionales, reflexiones metodológicas sobre la aplicación del esquema de doble nivel”, en <https://www.redalyc.org>.
- OKHUUSEN, NATHANAEL, “Negotiation Styles”, en <https://www.stotyboardthat.com>.
- “Overcoming Cultural Barriers in Negotiations”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- PEREIRA, JORGE, “Barreras en las negociaciones”, en <https://www.gestiopolis.com>.
- PFETSCH, FRANK R., “Power in International Negotiations: Symmetry and Asymmetry”, en <https://www.cairn.info>.

- PIQUERAS, CÉSAR, “10 Técnicas de negociación que te ahorrarán muchos problemas”, en <http://www.cesarpiqueras.com>.
- , “Claves del lenguaje virtual en la negociación”, en <https://www.cesarpiqueras.com>.
- “Power in Negotiations”, en <https://www.pon.harvard.edu>.
- “Pre-Negotiation Strategy Check List”, en <https://www.negotiations.com>.
- “Pre-Negotiations: A Necessary Pre-Requisite for Success in Diplomatic Negotiations”, en <https://www.e-ir.info/2012/08/15>.
- “Preparación de la negociación”, en <https://www.negociaciónavanzada.com>.
- PRESS, EDUARDO, “Choque de culturas”, en <https://www.gestiopolis.com>.
- “Principal and Agents in Negotiation”, en <https://www.negotiations.com>.
- “Principles and Tactics of Negotiations”, en <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>.
- “Procesos de negociación”, en <https://www.slideshare.net>.
- “Rational vs. the Emotional Component of Negotiations”, en <https://www.europarc.org>.
- “Role of Emotions in Negotiation”, en <https://www.managementstudyguide.com>.
- “Role of Personality in Negotiation”, en <https://www.forbes.com>.
- SALACUSE, JESWALD, “The Top Ten Ways that Culture Can Affect International Negotiations”, en <https://www.facebook.com>.
- “Setting the Climate for a Non-Confrontational Negotiation”, en <https://www.negotiations.com>.
- STAMATO, LINDA, “The New Age of Negotiations”, en <https://www.facebook.com>.
- “Strategy and Tactics of Integrative Negotiations”, en <https://tkhonsriraksakul.blogspot.com>.
- “Técnicas de Negociación”, en <https://es.slideshare.net>.
- “Técnicas de negociación. Las claves para una negociación de éxito”, en <https://fbusiness.wordpress.com>.

- “Técnicas de negociación posicional”, en <https://www.negociacionavanzada.com>.
- “The Art of Negotiation”, <https://www.psychologytoday.com>.
- “The Art of Strategic Negotiations”, en <https://www.irmi.com>.
- “The Four Phases of the Negotiation Process”, en <https://www.negotiation.com>.
- “The History of Diplomatic Negotiations”, en <https://www.ukessays.com>.
- “The Smart Negotiator”, en <https://smartnegotiator.blogspot.com>.
- “The Solid Building Blocks of an International Agreement”, en <http://www.negotiations.com>.
- “Three Fundamental Reasons Why Negotiations Fail”, en <https://www.negotiations.com>.
- “Tipología de negociación”, en <https://www.negociacionavanzada.com>.
- “Two Kinds of People You Should Never Negotiate With”, en <https://www.hbrascend.in>.
- “Use Clever Questions in your Negotiations”, en <http://www.negotiations.com>.
- “Verbal communication”, en <https://www.skillsyouneed.com>.
- “What is Win-Win Negotiation?”, en <http://www.negotiations.com>.
- “Win-Win Negotiations”, en <https://www.mindtools.com>.
- “Win-win Settlements”, en <https://www.negotiations.com>.
- ZIEBA, MICHAEL, “Cross Cultural Negotiations”, en <https://www.calumcoburn.co.uk>.
- “Zone of Possible Agreement (ZOPA)”, en <https://www.beyondintractability.org>.













