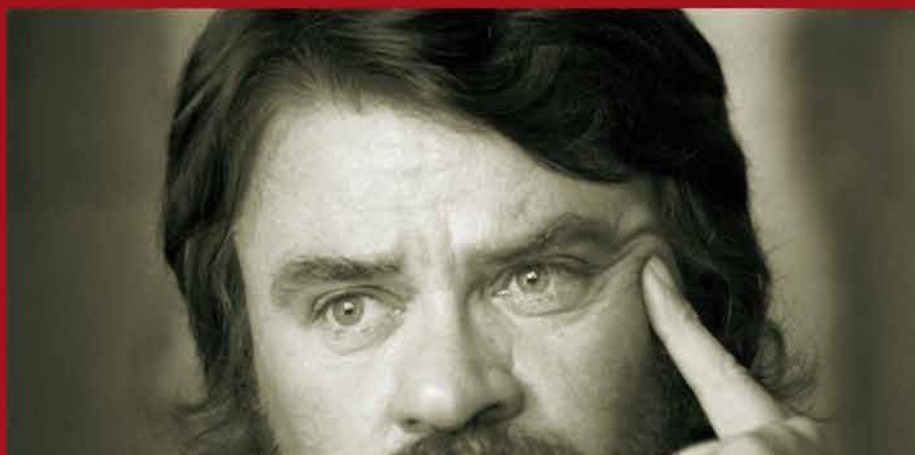


# HOMENAJE A FERNANDO DE TRAZEGNIES GRANDA

TOMO I



## Capítulo 8

COMITÉ EDITOR

Jorge Avendaño Valdez  
Alfredo Bullard González  
René Ortiz Caballero  
Carlos Ramos Núñez  
Marcial Rubio Correa  
Carlos A. Soto Coaguila  
Lorenzo Zolezzi Ibárcena



FONDO  
EDITORIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso del Comité Editor.

*Homenaje a Fernando de Trazegnies Granda*

© Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009

Editado por el Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009

Av. Universitaria 1801, Lima 32, Perú

Teléfono: (51 1) 626-2650

Fax: (51 1) 626-2913

feditor@pucp.edu.pe

www.pucp.edu.pe/publicaciones

Cuidado de la edición: Carlos A. Soto Coaguila

Diseño, diagramación y corrección de estilo: Fondo Editorial PUCP

Primera edición: junio de 2009

Tiraje: 500 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-06815

ISBN: 978-9972-42-888-3

Registro del Proyecto Editorial: 31501360900257

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pasaje María Auxiliadora 156, Lima 5, Perú

## FERNANDO DE TRAZEGNIES GRANDA

*Felipe Ortiz de Zevallos\**

A Fernando lo conocí, primero, por las referencias elogiosas de sus alumnos y colegas universitarios en la Universidad Católica; luego, como destacado profesional en derecho y excelente jurista, de prosa elegante y magistral; por último, como lector de sus varios libros y cordial amigo. En Grupo Apoyo tuvimos, además, el privilegio de que fuera, antes de que asumiera el cargo de Canciller de la República, miembro de nuestro directorio, función que ejerció con sabiduría, entusiasmo y generosidad.

De las diversas anécdotas que pudiera relatar sobre Fernando, la que podría interesar más al lector de este libro es la experiencia que ambos compartimos, junto con otros tres distinguidos peruanos, con un puñado de ecuatorianos en la Universidad de Harvard, por invitación del doctor Roger Fisher, director del programa de negociación de dicho centro de estudios.

Era marzo de 1995 y las tropas de Ecuador y Perú se enfrentaban en el Cenepa. Recuerdo haber recibido en jueves santo, camino a una casa de playa en el sur, una llamada invitándome a una reunión que se iniciaría el domingo de Pascua en Cambridge. El profesor Fisher, siguiendo sus teorías sobre negociación, quería ensayar un acercamiento inusual, durante una semana completa de invierno bostoniense, entre cinco ecuatorianos y cinco peruanos que, siendo personas influyentes en sus sociedades, carecieran, en dicho momento concreto, de una representación oficial formal. Por parte del Perú, recuerdo que participaron el vice-almirante(r) Jorge Dubois, el embajador Luis Marchand, el comandante (luego vice-almirante) José Gonzales Quijano, Fernando y yo. Entre los ecuatorianos, además de un general en ejercicio, participó Benjamín Ortiz, a quien había yo conocido anteriormente como director de uno de los principales diarios de Quito.

---

\* Ingeniero industrial. Máster en Administración y Sistemas por la Rochester University y estudios de posgrado en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Ha sido Rector de la Universidad del Pacífico y Embajador del Perú en los Estados Unidos.

La reunión resultó muy impactante para todos nosotros. Haciendo uso de sus audífonos para la interpretación, Roger simulaba estar durmiendo pacíficamente mientras escuchaba nuestros acalorados debates, para sorprendernos, cada cierto tiempo, con un comentario o una sugerencia que nos descuadraba un poco. Habíamos todos llegado con diversos documentos y mapas de soporte, pero Fisher nos prohibió usarlos en la reunión. «Por cientos de años ustedes han discutido con mapas —afirmó— y ahora sus soldados están matándose en la frontera que comparten. Probemos, por una vez, negociar sin mapas». Al término de la primera sesión, nos comentó que, en su larga experiencia como colaborador para la solución de conflictos, nunca había encontrado un caso en el cual le fuera tan difícil distinguir —por fisonomía, rasgos culturales y acento— entre quienes argumentaban desde posiciones contrarias.

En un momento de la reunión, el profesor Fisher le pidió a cada grupo de nacionales que resumiera en dos páginas la posición de su respectivo país. Cuando cada parte había realizado el complicado esfuerzo de sintetizar y concretar la argumentación de su respectiva visión de las cosas, cambió de roles, y le pidió a cada grupo que, ante un auditorio imaginario, y como jugando, postulara la posición contraria. Recién entendí, entonces, en qué consistía el bloqueo mental. Teníamos, tanto ecuatorianos como peruanos, una incapacidad emocional por entender la eventual racionalidad de la otra parte.

Una negociación es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven disputas, concuerdan en cursos de acción, reclaman ventajas individuales o colectivas y/o buscan resultados que sirvan a sus mutuos intereses. La contribución de Fisher a la teoría de la negociación ha consistido en que las partes no deben ver esta desde el punto de vista, naturalmente limitado, de sus «posiciones» (los mapas, los documentos, etcétera), sino desde el concepto más amplio de sus «intereses» (el futuro, la posibilidad de espacios de integración, etcétera). Cuando se negocia desde posiciones que terminan en irreductibles, lo más probable es que una parte solo pueda ganar algo a costa de la otra; la transacción, por tanto, resulta una de gana-pierde. En cambio, cuando se amplía la mirada para tomar en cuenta los intereses, la transacción puede resultar una en la que ambos perciban que, en conjunto, han salido ganadores, aunque para ello haya sido necesario ceder en posiciones muy específicas. El convenio de paz entre Ecuador y Perú es un ejemplo clásico de este último caso. Fernando de Trazegnies y Benjamín Ortiz, cancilleres de ambos países, participaron, años antes del acuerdo finalmente suscrito, en esta reunión premonitoria.

Fernando, toda su vida, ha sido, esencialmente, un innovador. La palabra «innovar» se remonta al siglo XV. Viene del francés de entonces *innovacyon* que quiere decir ‘renovación’ o ‘nueva manera de hacer las cosas’. La innovación

efectiva, no la improvisación sugestiva en una charla de café, la logran aquellos individuos inquietos, inspirados y fascinantes, con una necesidad casi genética por el cambio. Los mejores sistemas institucionales o burocráticos pueden tolerar o soportar el cambio, pero no es posible generarlo sin innovadores.

Mitchell Ditkoff, quien es uno de los consultores empresariales sobre innovación, listó, alguna vez, un conjunto de cualidades que caracterizan al innovador:

- *Desafiante del status quo*. Insatisfecho con la realidad, retador de la rutina y de las premisas sobre las cuales esta se soporta.
- *Curioso*. Explorador activo, investigador de nuevas posibilidades, buscador de sorpresas.
- *Auto-motivado*. Estimulado por demandas internas, iniciador entusiasta de nuevos proyectos, exigente consigo mismo.
- *Visionario*. Altamente imaginativo, proyectado hacia el futuro, con un pensamiento que no solo es racional sino integral.
- *Amigo eventual de lo fantástico*. Evaluador de escenarios originales, interesado en volver posible aquello que aparentemente resulta imposible.
- *Tomador de riesgos*. Sin temor excesivo al fracaso, experimentador, poco conformista.
- *Proactivo*. Dispuesto a cambiar las condiciones del trabajo si ello es requerido, estimulador del pensamiento libre y de la interacción personal.
- *Sentido de humor*. Con capacidad de sonreír ante las diversas incongruencias y sorpresas de la vida.
- *Con una personalidad integrada*. Que entiende que «lo perfecto es enemigo de lo bueno»; no tan preocupado por lo que otros piensan sobre uno.
- *Flexible, adaptable*. Abierto al cambio, a realizar ajustes en los planes, a revisar múltiples ideas y soluciones.
- *Abierto a nuevas conexiones*. Habilidad para establecer relaciones entre elementos aparentemente desconectados y para sintetizar combinaciones sorprendentes.
- *Reflexivo*. Disposición a interiorizar problemas y desafíos, capacidad de concentrarse bien en su adecuado análisis.
- *Identificador de patrones*. Perceptivo y discriminador de lo irrelevante. Capaz de identificar principios y tendencias para construir un panorama amplio y de largo alcance.

- *Tolerante con la ambigüedad.* Mantenimiento de la calma en medio del caos, aceptación de las paradojas, resistencia a aceptar precipitadamente la primera idea que surja para el intento de resolver un problema.
- *Comprometido con el aprendizaje.* Buscador incansable de nuevos conocimientos, rápido para la absorción de elementos inéditos, con capacidad para balancear adecuadamente la búsqueda de información con la acción.
- *Equilibrio entre la intuición y el análisis.* Habilidad para alternar entre el pensamiento divergente y el convergente, confianza en el propio instinto sin que este haga perder la cabeza.
- *Colaborador.* Buen equilibrio entre el individualismo y el arte político, abierto a la mentoría y a la participación plural en la medida que esta se requiera.
- *Formalmente articulado.* Capacidad para comunicar potentemente sus ideas y para expresar conceptos abstractos en un lenguaje significativo y motivador.
- *Resistente.* Superación efectiva de los contratiempos, capacidad para renovarse con las críticas, disposición constante a un nuevo intento.
- *Perseverante.* Trabajador y persistente, capacidad para el seguimiento y la búsqueda de resultados felices.

Estas veinte cualidades describen bien a Fernando de Trazegnies, un innovador brillante a lo largo de toda su fructífera vida.