

NEGOCIACIÓN

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

DANIEL
DRUCKMAN

IVÁN
ORMACHEA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES
FONDO EDITORIAL 2003

Daniel Druckman (PhD.)

Es Profesor Vernon M. y Minnie Y. Lynch de Resolución de Conflictos en la George Mason University de Virginia, Estados Unidos. Ha publicado numerosas obras sobre negociación, nacionalismo, comunicación no verbal, estabilidad política, mantenimiento de la paz y metodologías de modelaje que incluyen trabajos en simulaciones. Recibió el premio Otto Klingenberg por su obra sobre nacionalismo, un premio por el artículo sobresaliente del 2001 de la International Association for Conflict Management (IACM) y un premio por excelencia en la enseñanza de la George Mason University. Recientemente (2003), ha recibido de la IACM el premio máximo de reconocimiento por su exitosa trayectoria de logros profesionales.

Iván Ormachea Choque

Abogado y Master en Relaciones Internacionales y Resolución de Conflictos por la Syracuse University de Nueva York, USA. Ha seguido estudios de especialización en la American University, la Universidad de Oslo, Noruega; la Universidad de Uppsala en Suecia, la Universidad de Naciones Unidas y la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia.

Es profesor de pregrado y posgrado en Negociación, Mediación y Conciliación, y Resolución de Conflictos en la Facultad de Derecho y en la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Academia Diplomática del Perú y otras instituciones universitarias peruanas. Es capacitador, investigador, facilitador y consultor internacional, y ha publicado diversos artículos y textos sobre negociación, conciliación y resolución de conflictos. Actualmente, es Presidente del Instituto Peruano de Resolución de Conflictos, Negociación y Mediación (IPRECON).

NEGOCIACIÓN

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

NEGOCIACIÓN

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

DANIEL
DRUCKMAN

IVÁN
ORMACHEA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
INSTITUTO DE ESTUDIOS INTERNACIONALES
FONDO EDITORIAL 2003

NEGOCIACIÓN
DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Negociación. De la Teoría a la Práctica

Primera edición: julio 2003

Tiraje: 500 ejemplares

© 2003, Daniel Druckman e Iván Ormachea

© 2003 de esta edición por Fondo Editorial de la Pontificia Universidad
Católica del Perú

Plaza Francia 1164, Cercado, Lima-Perú

Telefax: 330-7405; 330-7410; 330-7411

Email: feditor@pucp.edu.pe

Diseño de cubierta: Fondo Editorial PUCP

Corrección de estilo: Miguel Rivera

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o
parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Derechos Reservados

ISBN: 9972-42-573-8

Hecho el Depósito Legal N.º 150105 2003 2854

Impreso en el Perú – Printed in Peru

ÍNDICE

PREFACIO	13
CAPÍTULO 1. Visión panorámica de la negociación	17
1.1. La negociación como arte y ciencia	17
1.2. ¿Qué es la negociación?	18
1.3. Metáforas para la negociación	19
1.4. Hitos en la bibliografía en negociación	22
1.5. Conceptos clave	23
1.6. Conocimiento útil: De la investigación a la práctica	26
CAPÍTULO 2. Narrativas conceptuales de la investigación sobre negociación	29
2.1. Narrativa 1. Logrando acuerdos integrativos	29
2.2. Narrativa 2. Efectos de los terceros en la negociación	32
2.3. Narrativa 3. Afecto positivo y negativo en la negociación	35
2.4. Narrativa 4. Cultura	38
2.5. Narrativa 5. Efectos de la relación en la negociación	41
2.6. Narrativa 6. Efectos de la experiencia en la negociación	44
2.7. Narrativa 7. Alternativas si fracasa la negociación (MAAN)	47
2.8. Narrativa 8. La presión del tiempo	49
2.9. Narrativa 9. Tácticas: Intercambio de información	52
2.10. Narrativa 10. Tácticas: Presentando dos caras en la negociación	54
2.11. Narrativa 11. Tácticas: Usando recompensas en la negociación	57
2.12. Narrativa 12. Fuerzas que restringen la flexibilidad en la negociación	59
2.13. Narrativa 13. El rol del poder	62
2.14. Narrativa 14. Género en la negociación	65
2.15. Narrativa 15. Representación	69
2.16. Narrativa 16. Punto de quiebre	72

CAPÍTULO 3. Resúmenes de las narrativas	77
3.1. Logrando acuerdos integrativos	77
3.2. Efectos de los terceros en la negociación	77
3.3. Influencia positiva y negativa en la negociación	78
3.4. Cultura	78
3.5. Efectos de la relación en la negociación	79
3.6. Efectos de la experiencia en la negociación	79
3.7. Alternativas si fracasa la negociación (MAAN)	80
3.8. La presión de tiempo	80
3.9. Tácticas: intercambio de información	81
3.10. Tácticas: Presentando dos caras en la negociación	81
3.11. Tácticas: Usando recompensas en la negociación	82
3.12. Fuerzas que restringen la flexibilidad en la negociación	82
3.13. Género en la negociación	83
3.14. Representación	83
3.15. Puntos de quiebre	83
CAPÍTULO 4. Conclusiones y prescripciones de las narrativas	85
4.1. Conclusiones no evidentes de las narrativas	85
4.2. Algunas prescripciones de las narrativas	86
CAPÍTULO 5. Casos prácticos	89
5.1. Caso 1. Diálogo y conflictos armados: Negociando en la guerra civil en El Salvador. Guía de trabajo	89
5.1.1. Antecedentes	90
5.1.2. Asuntos	92
5.1.3. Participantes, poder e intereses	93
5.1.3.1. Los actores internos en pro del diálogo	96
5.1.3.2. Los actores internos en contra del diálogo	97
5.1.3.3. El balance militar y las negociaciones	99
5.1.3.4. El balance político y las negociaciones	101
5.1.3.5. Duarte: Negociando desde una posición de fortaleza agregada	103
5.1.3.6. FMLN y FDR: El poder del asunto y el pedido de paz	104
5.1.4. Eventos precipitantes y condiciones	105

5.1.5.	Prenegociación. Diagnóstico. Parte 1	106
5.1.5.1.	El FMLN-FDR y el camino a La Palma	107
5.1.5.2.	Duarte y su discurso de octubre de 1984 ante las Naciones Unidas	108
5.1.6.	Proceso. La búsqueda de una fórmula. Parte 1	112
5.1.7.	Prenegociaciones. Diagnóstico. Parte 2	113
5.1.7.1.	El FMLN-FDR: de Ayagualo a San Salvador	113
5.1.7.2.	Duarte y el diálogo: El hombre en el medio	115
5.1.8.	Proceso. La búsqueda de una fórmula. Parte 2	118
5.1.9.	Proceso. La búsqueda de una fórmula. Parte 3	121
5.2.	Caso 2. Las zapatillas coreanas. Guía de Trabajo	126
5.2.1.	Introducción	127
5.2.2.	Los fabricantes de calzado norteamericanos y su campaña a favor de la protección	128
5.2.3.	La decisión de 1976 del presidente Ford	130
5.2.4.	Planes económicos de Corea del Sur	134
5.2.5.	La experiencia con los textiles	135
5.2.6.	El contexto militar y político	139
5.2.6.1.	La decisión del presidente Carter sobre el calzado	140
5.2.6.2.	La estrategia de negociación coreana y algunos problemas	143
5.2.7.	El proceso de negociación	145
5.2.7.1.	Primera ronda de conversaciones	146
5.2.7.2.	Segunda ronda de conversaciones	147
5.2.7.3.	Tercera ronda de conversaciones	148
5.2.8.	El proceso que implementaron en 1977 y la situación posterior	150
	ANEXO	153
	GLOSARIO	157
	BIBLIOGRAFÍA	159

AGRADECIMIENTO

Los autores quieren expresar su profundo agradecimiento a Giselle Huamani-Ober, candidata a Ph.D. en Análisis y Resolución de Conflictos, quien ha colaborado incondicional y comprometidamente con la realización de diversas actividades para asegurar el éxito de los cursos de capacitación en negociación realizados con los contenidos vertidos en el presente texto.

PREFACIO

La negociación como proceso para la resolución de conflictos y como proceso de interrelación ha recibido, en los últimos años, considerable atención por parte de diversas instituciones que han desarrollado fundamentalmente actividades de capacitación en técnicas de negociación, teniendo incidencia en el campo empresarial. La atención que ha provocado el tema se ha visto estimulada, también, por otros procesos de institucionalización de mecanismos de resolución de conflictos tales como la mediación, conciliación y arbitraje, al igual que por una creciente necesidad de fomentar espacios de diálogo entre representantes de la sociedad civil y el Estado para tomar decisiones consensuadas sobre asuntos de alta importancia social y económica.

Debemos de reconocer, sin embargo, que una limitación en el desarrollo del campo de la negociación en nuestro medio se encuentra en una escasa bibliografía producida en nuestro idioma que nos permita entender la diversidad de enfoques existentes sobre los aspectos teóricos y prácticos de la negociación. Mientras tanto, la literatura académica extranjera en el tema sigue desarrollándose, en forma cada vez más rigurosa, brindando nuevos aportes y marcos teóricos para la comprensión del proceso de negociación, institución aparentemente sencilla de entender, pero que ha demostrado con el transcurrir del tiempo ser un campo de estudio en permanente crecimiento donde confluye mucho de arte y ciencia.

Aun así, los interesados en el campo de la negociación seguimos siendo expuestos a los denominados modelos prescriptivos de negociación, los que, impartidos a través de talleres o *workshops* por diversas escuelas y especialistas, dentro de un formato limitado de horas, nos dan a conocer un enfoque de negociación basado en las pautas y técnicas que se requieren para lograr la mejor solución conjunta a nuestras necesidades e intereses y a las del oponente. Son prescriptivos en tanto prescriben o *recetan* numerosas sugerencias y pautas a través de formatos preestablecidos con la finalidad de promover el logro de acuerdos de mutuo beneficio para las partes.

A parte de los modelos prescriptivos, existen otros enfoques metodológicos en negociación, entre los cuales destaca por su importancia el enfoque conductual, que se basa en la obtención de conocimientos a través de hallazgos de investigación en laboratorio, los que consecuentemente han permitido la publicación de diversos textos y artículos en revistas sobre resolución de conflictos, negociación, psicología social y otras disciplinas de las ciencias sociales. La metodología que se utiliza, por lo general, en este tipo de experimentos de negociación en laboratorio se caracteriza por hacer partícipes a estudiantes universitarios voluntarios de pregrado en una negociación bilateral cara a cara. Se estila recrear situaciones cercanas a la realidad en la cual por lo general se negocian dos o más asuntos, lo cual permite evaluar los resultados en tanto el caso está diseñado para llegar a acuerdos de mutuo beneficio. El caso tipo consta de una negociación de compra-venta de tres bienes (tres artefactos eléctricos, tres insumos industriales, etc.) y en una escala de nueve opciones por cada negociador se establecen los precios y sus respectivas utilidades. Durante la negociación, los participantes pueden decir y hacer cualquier cosa que deseen salvo intercambiar la información que contienen las listas de precios y utilidades, por ser confidenciales. Sus ofertas, mensajes, acciones y resultados son registrados en audio y video para después ser sometidos al análisis estadístico.¹

Esta metodología ha permitido obtener valiosos hallazgos a lo largo de cuatro décadas, los que han sido sumamente útiles en evaluar el impacto de determinadas variables en el proceso de negociación, puesto que, primero, se puede probar las hipótesis causales al manipular una variable y observar su efecto en otras; segundo, se puede controlar las condiciones externas permitiendo el aislamiento de efectos particulares de interés; tercero, se puede examinar a menudo los procesos decisionales, perceptivos y motivacionales según se presenten, permitiendo el seguimiento de secuencias complejas de eventos que son difíciles de observar en otros contextos, como los naturales (Pruitt y Carnevale 1993) y, cuarto, se focaliza en las relaciones entre variables precisamen-

¹ PRUITT, Dean y Peter CARNEVALE. *Negotiation in Social Conflict*. Pacific Grove, California: Booxs-Grove Publishing, 1993.

te definidas, como la influencia de la presión del tiempo en el logro de acuerdos.²

Aun así, se han realizado algunas críticas a esta metodología, por ejemplo, que los participantes de estas experiencias son por lo general estudiantes universitarios norteamericanos; que no revela la importancia relativa de las distintas variables al influir en la negociación, tan solo nos dice qué efectos pueden ocurrir; que a menudo existen dificultades al generalizar resultados de un contexto de laboratorio a un contexto natural;³ y que por su visión *microscópica* sus resultados no son aplicables a casos complejos de negociación.⁴

Sorprendentemente, este cúmulo de hallazgos no ha sido utilizado como insumo para contribuir con el trabajo realizado dentro de un formato práctico de capacitación en negociación. Esta situación se ha hecho patente puesto que, como ha sido manifestado por diversos especialistas, existe un distanciamiento, que intenta reducirse actualmente, entre los investigadores de la negociación, debido a problemas de tipo comunicativo y a la diferencia de objetivos profesionales.⁵ La contribución de mayor importancia de la presente obra entonces es utilizar como insumo fundamental el conocimiento acumulado obtenido de los diversos experimentos con variables de negociación en un contexto de laboratorio, sistematizados a modo de narrativas, las cuales pueden ser utilizadas de modo aplicado por los interesados en mejorar sus habilidades en la negociación.

Se está entonces tendiendo puentes entre la teoría y la práctica a través de las narrativas —cuyo nombre se debe al estilo coloquial de su redacción—, como resultado de sistematizar los hallazgos de experimentaciones sobre un número determinado de dieciséis variables que influyen en el proceso de negociación. Las conclusiones obtenidas en estas narrativas tendrán, posteriormente, una utilidad práctica a través

² DRUCKMAN, Daniel. «Negotiating in the international context». En: ZARTMAN, I.W. y L. RASMUSEN (eds.). *Peacemaking in International Conflict: Methods & Techniques*. Washington D.C.: United States Institute of Peace Press, 1997.

³ PRUITT, Dean y Peter CARNEVALE. *Op. cit.*

⁴ DRUCKMAN, Daniel. *Op. cit.*

⁵ DRUCKMAN, Daniel. *Op. cit.* DRUCKMAN, Daniel y V. ROBINSON. «From Research to Application: Utilizing Research Findings in Negotiation Training Programs». *International Negotiation*. 1998, n.º 3, pp. 7-38.

del desempeño de tres roles dentro de un formato de capacitación cercano a la realidad que debe enfrentar el negociador. Los dos primeros roles, por lo tanto, están vinculados a las funciones que desarrollan aquellas personas que por razones profesionales participan frecuentemente en procesos de negociación (funcionarios estatales, directores, diplomáticos, otras personas que toman de decisiones y sus representantes), mientras que el tercer rol cumple fundamentalmente una finalidad educativa. La utilidad de esta metodología ha sido materia de evaluación por el profesor Druckman, autor de esta iniciativa.⁶

El primer rol es el de analista; es decir, el estudiante de negociación cuenta con suficientes conceptos como para analizar un proceso de negociación centrándose en las variables que afectan el proceso o en cómo estas variables no se están sucediendo de la forma manifestada en los hallazgos citados en las narrativas. Posteriormente se agrega un nuevo rol, el de estrategia que exige al estudiante asumir el rol de asesor de un proceso de negociación para sugerir pautas y estrategias que permitan lograr los fines preestablecidos. Finalmente, y con el ánimo de afianzar la comprensión de algunos elementos conceptuales, el participante deberá asumir el rol de diseñador de un caso de estudio que permita recrear algunas conclusiones resumidas en las narrativas.

Como podemos apreciar, estamos ante una obra que se convierte en un importante aporte al campo de la negociación, por cuanto es uno de los primeros esfuerzos por vincular el trabajo de investigación en negociación con una innovadora y muy útil propuesta de capacitación en negociación que pretende, igualmente, satisfacer las necesidades de aquellos interesados en conocer más sobre la teoría y práctica de la negociación. ¡Disfrutemos del texto!

IVÁN ORMACHEA CHOQUE

⁶ DRUCKMAN, Daniel y V. ROBINSON. *Op. cit.*

CAPÍTULO 1*

VISIÓN PANORÁMICA DE LA NEGOCIACIÓN

La negociación es tan solo una dentro de un conjunto de metodologías para la resolución de conflictos. Puede que sea la metodología más antigua, puesto que existen relatos de negociaciones que datan de la Edad de Bronce, donde la diplomacia se llevaba a cabo entre emisarios de los antiguos reinos, como describen las Cartas de Amarna (Cohen y Westbrook 2000).¹ Sin embargo, que se trate de una institución tradicional no significa que sea la metodología más frecuentemente utilizada para resolver conflictos. Las metodologías basadas en la participación de terceros, como la mediación y el arbitraje, tienen también una larga historia. Otras formas de intervención de terceros, tales como la facilitación, la solución de problemas, los buenos oficios y el mantenimiento de la paz, tienen historias más cortas, pero son cada vez más populares en los asuntos contemporáneos nacionales e internacionales. Aun así, no restringiremos nuestra definición de negociación para excluir estas actividades. De hecho, muchas de estas metodologías incluyen a la negociación al igual que la negociación incluye muchas de estas actividades. Una característica muy propia de la negociación es que se lleva a cabo por las mismas partes, a las cuales se las denomina *principales*, antes que *terceros*.

1.1. La negociación como arte y ciencia

La negociación es tanto un arte como una ciencia. Es una actividad omnipresente que generalmente se produce sin mayor reflexión. Mientras que uno no tiene la oportunidad de negociar todo, como lo señalan algunos textos, usted puede negociar muchas cosas, y sin lugar a dudas lo hará. Es una forma de arte en práctica, en el sentido de que

* El capítulo 1 de la presente obra fue elaborado por Daniel Druckman.

¹ COHEN, Raymond y Raymond WESTBROOK (eds.). *Amarna Diplomacy: the beginnings of international relations*. Maryland: John Hopkins University Press, 2000, 307 p.

los negociadores *detestan* la precisión, prefiriendo en su lugar la ofuscación y vaguedad.

Es una ciencia en el sentido de que los analistas pueden explicar los resultados en términos causales. Un rico lenguaje metafórico usado para describir la negociación hace resaltar su calidad de arte. Un lenguaje técnico para dar forma a la negociación enfatiza su característica de ciencia. Nuestra metodología para aprender sobre la negociación combina arte y ciencia. Intentamos vincular las metodologías existentes sobre la negociación con los hallazgos de investigaciones para una mejor comprensión de casos complejos, así como recomendar estrategias que puedan ser usadas para mejorar la efectividad de la negociación. Las recomendaciones de las estrategias de negociación provienen de la investigación en las ciencias sociales. Su ejecución efectiva durante el curso de la negociación depende del aprendizaje y la práctica. Los participantes en nuestros cursos y talleres aprenden sobre la negociación desde una perspectiva conceptual, ellos también aplican los conceptos en ejercicios que les dan oportunidades no solo de negociar sino de desarrollar estrategias de negociación.

1.2. ¿Qué es la negociación?

El diccionario Webster define *negociar* como «establecer una relación con la finalidad de llegar a un acuerdo, conceder como fundamento para el acuerdo». Esta definición es muy general y quizá no muy útil. En verdad, conocemos más la negociación por el lado práctico y formal. Se la practica cara a cara y a distancia; se realiza entre dos (bilateral), tres (trilateral) o muchas (multilateral) partes; se la utiliza en contextos internos, regionales, internacionales y globales; trata de asuntos de seguridad, comercio, medio ambiente y de otro tipo de relaciones; es más formal cuando los representantes de los gobiernos deliberan o cuando sucede en un contexto institucional; es menos formal cuando los individuos intentan resolver sus diferencias sin que esto tenga consecuencias para las organizaciones o sus representados. Esta variedad en la práctica de la negociación la convierte en una actividad polifacética que no puede ser reducida a una única definición. Las distintas formas, contextos y asuntos de la negociación son considera-

dos variables en la investigación. Estos son factores considerados influencias en el comportamiento negociador, en los procesos de negociación, en los resultados y en la implementación de los acuerdos. La investigación realizada y publicada hasta ahora como parte de la bibliografía general en negociación arroja luces sobre el impacto de estas y otras influencias, tal como lo veremos en las secciones que siguen del presente texto.

1.3. Metáforas para la negociación

Las variadas formas que adquiere la negociación pueden ser recordadas en la forma de metáforas. Una metáfora es un tipo de analogía que sugiere similitud entre una y otra cosa. Similar a la actividad misma, la investigación en negociación ha tomado muchas formas. Para algunos investigadores la negociación se construye como un juego, para otros como un discurso y aun para otros como un problema de la administración organizacional. Cada metáfora refleja una comunidad de investigación y también una disciplina académica. Hemos identificado siete aproximaciones metodológicas al estudio de la negociación y ellas pueden resumirse.²

Una metáfora señala que la *negociación es un acertijo* que debe ser resuelto. Los investigadores que trabajan en este enfoque se centran en aquellos aspectos de la negociación que se relacionan con las preferencias y las opciones. Los modelos de conflicto son representados por juegos donde los *jugadores* eligen entre cooperar (transigir) y competir (ganar). La estructura de juego más popular es el dilema del prisionero, pero se han diseñado otros juegos para representar tales conflictos, como la crisis de los misiles cubanos y la crisis de los rehenes de Irán. Los conceptos centrales en esta bibliografía son la estructura del juego o la matriz de utilidades, las soluciones de equilibrio (una solución que minimiza pérdidas), los resultados óptimos (una solución que maximiza

² Para una discusión más detallada de estas metáforas, el lector puede leer: DRUCKMAN, Daniel. «Negotiating in the international context». En: ZARTMAN, I.W. y L. RASMUSSEY (eds.). *Peacemaking in International Conflicts: Methods & Techniques*. Washington D.C.: United States Institute of Peace Press, 1997.

las utilidades para ambos jugadores) y la interdependencia (los resultados son la consecuencia de las opciones elegidas por ambos jugadores secuencial o simultáneamente). La base teórica para este tipo de investigación es la teoría de juegos.

Una segunda metáfora es la *negociación como competencia*. Los investigadores que trabajan en este enfoque se centran en aquellos aspectos de la negociación que implican el intercambio de concesiones, ofertas y exigencias, e intereses en el contexto de asuntos tangibles y distribuibles. Los intentos de las partes negociadoras con el fin de resolver sus intereses en conflicto (preferencias por ciertos resultados) se realizan a través de movimientos repetidos que reflejan convergencia en la dirección de un acuerdo de transacción. Los conceptos centrales son la posición inicial, los puntos de resistencia (la distancia a partir de una posición inicial desde la que existe el deseo de llegar a un acuerdo), el rango de negociación (el espacio entre los puntos de resistencia de las partes), los puntos del objetivo (los resultados deseados), tácticas y situaciones que influyen el proceso de intercambio y el resultado. Este tipo de negociación se suele estudiar con juegos de laboratorio.

Una tercera metáfora es la *negociación como administración organizacional*. Los investigadores que trabajan este enfoque se centran en aquellos aspectos de la negociación relacionados con (o insertos en) las organizaciones o burocracias. Un concepto importante es el dilema del rol fronterizo, el cual se refiere al reto de balancear exigencias hechas por los representados y por el equipo de negociación contrario. Gran parte de la investigación se centra en las tácticas que pueden usarse para resolver este dilema, especialmente en el contexto de las negociaciones entre trabajadores y empleadores. Las tácticas por lo general son intentos de navegar entre las negociaciones intraorganizacionales, las cuales reflejan diferentes intereses dentro de la organización de cada parte, y las negociaciones interorganizacionales para resolver diferencias entre las organizaciones de las partes. Este enfoque enfatiza el rol del representante y una vasta bibliografía ha estudiado los factores que influyen en la forma en que esas obligaciones del rol son ejecutadas durante el proceso de negociación.

Una cuarta metáfora es la negociación como *política diplomática*. Los investigadores en este enfoque ponen particular atención en un contexto mayor o en el sistema en el que se realiza la negociación. El

contexto internacional incluye eventos, ambiente, estructuras internacionales, culturas, perspectivas nacionales, regímenes y vinculaciones con otras negociaciones. Los estudiantes de negociación, a diferencia de los académicos en relaciones internacionales, centran su atención sobre ellas como influencias en el proceso de negociación. La negociación es una *herramienta* de manejo de conflictos que también es vista como un microcosmos del gran juego de la política diplomática. Una gran cantidad de bibliografía se ha desarrollado alrededor de estos factores contextuales, particularmente el rol de la cultura. Uno de los más interesantes temas de investigación es hasta qué punto la cultura nacional de un negociador (socialización temprana) o su cultura profesional (carrera) es una influencia poderosa en el proceso de negociación y fuera de este.

Otras tres metáforas son la negociación como *política de identidad*, como *análisis de discurso* y como *órdenes sociales y regímenes*. Aunque estas metáforas han recibido menos atención de la bibliografía de investigación, están ganando popularidad debido a los cambios en las condiciones mundiales, la política y los marcos teóricos académicos.

La metáfora de identidad se refiere a la negociación en el contexto de conflictos de grupos étnicos que pugnan por una nación o la autonomía. Los asuntos son tangibles, emocionales, ideológicos y por lo general considerados no negociables. Una emergente bibliografía sobre el tema se centra en cómo la identidad influye y es influida por un proceso de negociación.³ Se contrasta con las metáforas de la negociación como acertijo o como juego de negociación. La metáfora del discurso se refiere al análisis del proceso de comunicación, la retórica y el significado transmitido e interpretado durante el curso de las negociaciones. Los académicos que trabajan este enfoque enfatizan la importancia de cómo los negociadores construyen el significado. Comparte algunas de las características de la metáfora de la identidad.

La metáfora del orden social se centra en la negociación de acuerdos cooperativos o regímenes que ayudan a normar relaciones en áreas como comercio, medio ambiente y seguridad. El foco de atención está concentrado en las estructuras o en las instituciones que se crean,

³ DRUCKMAN, Daniel. «Turnin Points in International Negotiation: A comparative Analysis». *Journal of conflicts Analysis and Resolution*. Vol. 45, n.º 4, 2001, pp. 519-544.

antes que en el proceso de interacción.⁴ Es parecida a la metáfora de la política diplomática. Otras metáforas que han sido sugeridas son la negociación como *familia*, con un énfasis en mantener relaciones de largo plazo,⁵ y la negociación como *efectos colaterales* (negociaciones que cumplen funciones distintas a la de lograr acuerdos).⁶

1.4. Hitos en la bibliografía en negociación

Una vasta bibliografía de investigación se ha producido desde el libro de Siegel y Fouraker titulado *Comportamiento negociador (Bargaining Behavior, 1960)*. En estos cuarenta años se ha visto un número importante de contribuciones en la forma en que pensamos y practicamos la negociación. A continuación se cita en orden cronológico las referencias bibliográficas que contribuyeron con conceptos clave, empezando con el aporte de Siegel y Fouraker de 1960 y concluyendo con el libro editado por Cohen y Westbrook en el 2000 sobre diplomacia antigua:

- Siegel y Fouraker 1960: Experimentos sobre los niveles de aspiración en negociación.
- Ikle 1964: Tipología de objetivos en la negociación internacional.
- Sawyer y Guetzkow 1965: Marco teórico para el análisis de la negociación internacional.
- Walton y McKersie 1965: Modelos de negociación laboral. Introduce la distinción entre negociación integrativa y distributiva.
- Druckman 1973, Rubin y Brown 1975, Druckman 1977, Morley y Stephenson 1977, Pruitt 1981: La aproximación psicológica social adquiere relevancia.
- Zartman 1977: Modelos del proceso de negociación con aplicación a casos.
- Gulliver 1979: El rol de la cultura en la negociación, etapas de la negociación.

⁴ STRAUSS, A. *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes, and social*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

⁵ COHEN, R. «All in the family: Ancient Near Eastern Diplomacy». *International Negotiation*. 1996, n.º 1(1), pp. 11-28.

⁶ IKLE, F.C. *How Nations Negotiate*. Nueva York: Harpes & Row, 1964.

- Fisher y Ury 1981 (y sus textos derivados): La negociación basada en intereses sensibiliza la conciencia pública.
- Raiffa 1982: La teoría decisional con sus aplicaciones se hace accesible.
- Bendahmane y McDonald 1986, McDonald y Bendahmane 1990: Estudio de casos comparativos del Instituto del Servicio Diplomático Norteamericano (*Foreign Service Institute*) con el fin de obtener lecciones aprendidas.
- Jensen 1988, Druckman y Hopmann 1989, Hopmann 1996: Análisis de negociaciones en el tema de seguridad desde la perspectiva de las relaciones internacionales.
- Kremenyuk 1991: Diversidad de aproximaciones a la teoría, investigación y práctica de la negociación internacional.
- Zartman 1994, Hampson 1996: Análisis de la negociación multilateral.
- Zartman 1995: Análisis de casos de negociación interna para acabar con guerras civiles.
- Druckman y Robinson 1998: Uso de la investigación en la capacitación para negociación (narrativas y ejercicios).
- Druckman 1997, Druckman y otros. 1999, Druckman 2001: GRAN (agregado), análisis de casos para la puesta a prueba de hipótesis.
- Cohen y Westbrook 2000: Diplomacia antigua (1400 a.C.) en las interpretaciones de *Las Cartas de Amarna* (Morán 1992).

1.5. Conceptos clave

Una serie de conceptos aparecen en la bibliografía sobre negociación. Muchos de ellos se refieren a procesos y tácticas. Una comprensión completa de la práctica, así como la teoría y la investigación en el tema, depende de conocer el significado de estos términos. En esta sección se incluyen las definiciones de quince términos encontrados en la bibliografía del tema, incluyendo tanto la negociación interna como la internacional. Están presentadas en orden alfabético.

- a. *Alternativas al fracaso de un acuerdo negociado*: Las alternativas se refieren a la situación que existirá si no se llega a un acuerdo. A menudo se las usa tácticamente como *señales de huida* con las cuales se evalúa la aceptabilidad de las propuestas de negociación.

Cuando están disponibles distintas alternativas, es la *mejor* alternativa la que se usa para palanquear la negociación. A esta se refieren Fisher y Ury como MAAN o BATNA en inglés (véase la narrativa sobre alternativas).

- b. *Diagnóstico, fórmula, detalle*: Estas son consideradas tres etapas de la negociación. El diagnóstico consiste en clarificar el problema y los asuntos en juego. En la etapa de fórmula se desarrolla un marco teórico o principios que guíen la discusión de los detalles e intercambios. La etapa de detalle sirve para dar y recibir de la negociación y se refiere a negociar sobre los asuntos con el fin de llegar a un acuerdo.⁷
- c. *Dilemas de decisión*: Los negociadores a menudo se enfrentan con dilemas de elección entre aceptar los términos que se barajan en la mesa de negociación, rechazarlos a favor de otras alternativas (se produce un impase) o continuar negociando, lo cual significa, si hay una fecha límite, acondicionar otro foro para la negociación. Este dilema ha sido señalado por Ikle⁸ como «la elección triple».
- d. *Dos caras*: Una táctica muy conocida en la cual el delegado de un equipo de negociación actúa duramente mientras que otro se muestra flexible. El delegado *duro* actúa sin apartarse de la posición inicialmente asumida, mientras que el delegado *suave* estimula a la otra parte a realizar movimientos apartándose de su posición inicial (véase la narrativa).
- e. *Efectos colaterales*: La negociación puede utilizarse para servir funciones distintas al logro de un acuerdo. Reconocidas inicialmente por Ikle,⁹ estas funciones incluyen obtener información, demostrar el deseo de ser cooperativo o prevenir que la organización de uno mismo o de la otra parte o una nación tome decisiones unilaterales. Cuando algunos de estos fines son la razón primaria de la negociación, las partes evitan llegar a un acuerdo que ponga punto final a las conversaciones.

⁷ ZARTMAN, William I. y Maureen R. BERMAN. *The Practical Negotiator*. New Haven: Yale University Press, 1982, 250 p.

⁸ IKLE, F. C. *How nations Negotiate*. Nueva York: Harper & Row, 1964.

⁹ IKLE, F. C. *Op. cit.*

- f. *Intercambio*: Este es un proceso de dar y recibir sobre diferentes preferencias donde, por ejemplo, un negociador concede en un asunto de baja prioridad (alta para el otro) a cambio de una concesión del otro sobre un asunto de alta prioridad (baja para el otro).
- g. *Negociaciones bilaterales, trilaterales y multilaterales*: Estas se refieren a la distinción entre dos, tres o más de tres partes negociadoras.
- h. *Negociación distributiva*: Se refiere al proceso de negociación sobre asuntos divisibles y generalmente tangibles, también graficado como *negociar sobre una torta de tamaño fijo*. Algunos términos relacionados incluyen un rango de negociación (resultados aceptables o probables), puntos del objetivo (resultado deseado o posición de mínimo movimiento) y los puntos de resistencia (el máximo movimiento desde una posición inicial con el fin de asegurar un acuerdo).
- i. *Negociación integrativa*: Se refiere a la búsqueda de acuerdos que satisfagan los intereses de todas las partes y, al lograr esto, hagan que el resultado sea mejor que una transacción. También se la conoce como *negociación de suma positiva* (véase la narrativa).
- j. *Palancas situacionales*: Se refieren a los aspectos de la situación de negociación que pueden ser manipulados o cambiados para lograr algún tipo de impacto. Identificadas por Druckman 1993, las palancas pueden ser la elección del lugar donde se va a negociar, la cobertura de los medios de prensa, la presión del tiempo, los canales de comunicación con los representados, la configuración del espacio para las discusiones y el orden secuencial de los asuntos que se negociará (véase la narrativa sobre flexibilidad).
- k. *Pre negociación*: Se refiere a discusiones que se desarrollan lejos de las conversaciones formales, generalmente antes que estas. Las discusiones son a menudo exploratorias y están dirigidas a facilitar el lado más formal del proceso.
- l. *Puntos de quiebre*: Eventos del proceso que favorecen el avance hacia una dirección que lleva al acuerdo, pero que también pueden propiciar giros que se apartan de él. Algunos ejemplos son los acuerdos de principio, volver a reunirse después de un impase y avanzar a una nueva etapa del proceso de negociación (véase la narrativa pertinente).
- m. *Reciprocidad*: Este es un tipo de intercambio en el cual los negociadores efectúan iguales concesiones, como el toma y daca (*tit-for-tat*).

tat). Entre las diversas formas de reciprocidad se incluyen la simple (iguales concesiones, movimiento por movimiento), la tendencia (iguales concesiones como resultado del promedio de varios movimientos) y la comparativa (producida con los ajustes para reducir la disparidad en las concesiones hechas en un movimiento). La investigación ha demostrado que la forma más utilizada es la comparativa.

- n. *Roles fronterizos*: El negociador que representa a un grupo en una negociación opera en la frontera entre su propia organización o los representados (*constituents*) y la(s) organización(es) representada(s) por el otro negociador. En este rol, el negociador debe balancear las exigencias contrapuestas hechas por su organización con aquellas hechas por otro representante y sus representados (véase la narrativa sobre representación).
- o. *Vinculaciones*: Conexiones hechas entre asuntos con el fin de construir un paquete de negociación. Se refieren también a conexiones tácticas hechas con otros foros de negociación para justificar una posición particular o un procedimiento.

1.6. Conocimiento útil: De la investigación a la práctica

La negociación ha sido vista desde diversas perspectivas, cada una de las cuales contribuye a nuestra comprensión de las distintas partes de un cuerpo más amplio. Conjuntamente, las perspectivas presentan una idea más completa que cada una de ellas por separado. El desarrollo de la teoría de juegos y decisiones contribuyó al pensamiento estratégico de la negociación. Usando juegos de negociación simples como herramientas para la comprensión, los experimentadores han identificado tácticas de concesiones que influyen en las respuestas del otro y que llevan a o alejan del logro de resultados aceptables. Los teóricos organizacionales han evidenciado la importancia de los dilemas del rol fronterizo que afectan a los negociadores. Además, los académicos en relaciones internacionales han enfatizado el contexto de la negociación, particularmente la política diplomática entre naciones, con los riesgos en el resultado y las vinculaciones hechas entre los asuntos discutidos en distintos foros de negociación.

En gran medida, nuestro conocimiento sobre los procesos de negociación ha sido obtenido a través de la investigación estimulada por estas perspectivas y llevada a cabo en contextos de laboratorio y de campo. Los estudios de laboratorio han brindado mayor conocimiento del impacto que tienen la preparación en negociación, el reencuadre y los intercambios de negociación así como las fuerzas restrictivas impuestas por las exigencias del rol que tiene el negociador. Los casos han iluminado las secuencias de eventos en cuanto a etapas y puntos de quiebre, mostrando cómo ciertos contextos y procesos han creado impases, mientras que otros procesos brindan el momento oportuno para lograr acuerdos. Los estudios de laboratorio han sido útiles para documentar varias fuerzas que afectan el proceso de negociación y los análisis de casos han ayudado a obtener una comprensión más detallada de cómo se desarrolla el proceso de negociación.

Los aportes hechos al conocimiento en negociación para los estudios realizados son impresionantes. Ellos están resumidos en las narrativas temáticas que se presentan a continuación. Estas narrativas se organizan en dieciséis temas que cubren gran parte de la investigación realizada en experiencias de laboratorio y de campo que puede ser revisada a través de las citas bibliográficas pertinentes que se hallan en cada narrativa. También se incluyen preguntas para la discusión con la intención de que los estudiantes del tema entiendan mejor los conceptos. Pero, ¿hasta qué punto este conocimiento ha ayudado a la práctica de la negociación? Este último es un campo donde los académicos han desarrollado herramientas prácticas; sin embargo, se ha realizado un aporte al tender puentes para cubrir la brecha entre los investigadores de la negociación y quienes la llevan a cabo. En este sentido, es importante señalar que las relaciones de trabajo entre los académicos y los diplomáticos profesionales, por ejemplo, produjeron algunas lecciones a partir de experiencias pasadas, las cuales son valiosas para las futuras generaciones de negociadores. Del mismo modo, se está desarrollando nueva tecnología de la información para ayudar a los negociadores a evaluar alternativas de solución y distintas situaciones de negociación. Adicionalmente, la investigación sobre los efectos de las emociones, valores y factores culturales brinda más comprensión sobre los aspectos no analíticos de la negociación. Estos y otros hallazgos empiezan a obtener cada vez mayor relevancia al ser incorporados en el desarrollo de metodologías de capacitación.

La metodología de capacitación presentada en este texto es un ejemplo de la utilización de hallazgos de investigación para el desarrollo de habilidades negociadoras (véase Druckman y Robinson 1998 para una discusión de los antecedentes, formato y evaluación de la capacitación). Los conceptos que se debe aprender se encuentran en las narrativas temáticas. Ellas se aplican en un conjunto de casos. Se simulan tres roles. El rol de analista, que consiste en aplicar los conceptos de algunas narrativas a un caso concreto con el fin de entender mejor por qué se sucedieron los hechos de una determinada forma. Para facilitar la aplicación, se incluye una lista de narrativas relevantes al caso y algunas preguntas guía. El rol del estratega consiste en aplicar las ideas de las narrativas al mismo caso usado para el análisis, pero enfatizando la labor de análisis para sugerir estrategias que puedan resolver el impase. En este texto se incluyen dos casos, la negociación entre Estados Unidos y Corea del Sur denominada Zapatillas Coreanas y las negociaciones para acabar con la guerra civil en El Salvador. Hemos desarrollado materiales en otros ocho casos. Un tercer rol es el de diseñador, en el cual los estudiantes son instruidos para llevar a cabo un ejercicio de simulación o un juego que pueda ser usado para transmitir los conceptos de las narrativas. Ellos pueden elegir entre simular un caso real o hipotético. Los roles son desempeñados en etapas secuenciales a través de grupos pequeños. Se les pide a los miembros de cada grupo que preparen reportes que resuman su análisis y estrategias. Estamos entonces listos a presentar las narrativas seguidas de sus respectivos resúmenes y los casos de trabajo.

CAPÍTULO 2*

NARRATIVAS CONCEPTUALES DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE NEGOCIACIÓN

2.1. Narrativa 1. Logrando Acuerdos Integrativos

Desde el punto de vista de las partes, los mejores acuerdos negociados resultan aquellos que integran los intereses de todas ellas. Aunque deseados por todos los involucrados en una negociación, acuerdos de este tipo son difíciles de lograr. Esto se debe a que no es fácil identificar los acuerdos integrativos y requieren un cierto grado de confianza entre las partes, algo a lo que las partes por lo general no se inclinan. Esto también exige que las partes se vinculen en un proceso exigente en el cual deben articular claramente sus intereses e intercambiar información importante sobre las razones de fondo del conflicto.

Cuando los negociadores y mediadores adoptan una orientación resolutiva (para resolver problemas) en la negociación, generalmente descubren beneficios que hasta ese momento resultaban impensables. Esta aproximación consiste en intentos de generar, refinar y probar hipótesis acerca de las causas del conflicto y sus soluciones. Esta aproximación ha demostrado producir el tipo de acuerdos que satisfacen las expectativas de todas las partes, favoreciendo de esta manera la obtención de resultados satisfactorios.¹ Para lograrlos, es importante que los negociadores resistan la tentación de conceder con el fin de arreglar de una vez por todas los asuntos o de llegar a un acuerdo prematuro.²

Los factores que llevan a conceder generalmente evitan que los negociadores logren acuerdos integrativos. Sorprendentemente, las fuertes presiones (o incentivos) para cooperar y competir pueden impedir los

* El capítulo 2 de la presente obra fue elaborado por Iván Ormachea.

¹ Véase KRESSEL, K. y otros. «The Settlement Orientation vs. The Problem-Solving Style in Custody Mediation». *Journal of Social Issues* n.º 50(1), pp. 67-84.

² Véase BEN-YOAV, O. y D. PRUITT. «Resistance to Yielding and the Expectation of Cooperative Future Interaction in Negotiation». *Journal of Experimental Social Psychology* 1984, n.º 20, pp. 323-335.

esfuerzos por entrar al nivel resolutorio o de solución de problemas. Los negociadores que son amigos,³ comparten identidades sociales⁴ o esperan acciones cooperativas en el futuro⁵ están más tentados de llegar a un acuerdo que de involucrarse en la búsqueda necesaria de mejores resultados. Los negociadores que son supervisados por sus representantes o por otros integrantes de su representación,⁶ no esperan interacciones cooperativas en el futuro⁷ o se involucran fundamentalmente en interacciones cara a cara,⁸ resistiéndose a conceder, no se involucran en la solución de los problemas sino estimulan a que el otro conceda con el fin de ganarle. La competitividad creada por estas condiciones puede disminuirse tomando descansos o pidiendo un cuarto intermedio (*break*) para reevaluar los asuntos en discusión.⁹ Es importante, por lo tanto, buscar un punto de equilibrio entre ser totalmente cooperativo y demasiado competitivo al manejar una negociación.

La estructura de la labor negociadora también es importante. Es más fácil identificar resultados integrativos en algunas situaciones que en otras. Cuando estos resultados son fáciles de encontrar, podría ser ineficiente involucrarse en un proceso prolongado de intercambio de información.¹⁰ En verdad, cuando se intercambia demasiada informa-

³ Véase HALPERN, J. «The Effect of Friendship on Personal Business Transactions». *Journal of Conflict Resolution*. 1994, n.º 38(4), pp. 647-664; BARTOS, O. «Negotiation as Friendship Formation». *International Negotiation* 1995, n.º 1, pp. 29-46.

⁴ Véase KRAMER, R. y otros. «The Social Context of Negotiation». *Journal of Conflict Resolution* 1993, 37(4):633-654.

⁵ Véase BEN-YOAV, O. y D. PRUITT. *Op. cit.*

⁶ Véase O'CONNOR, K. «Negotiation Teams: The Impact of Accountability and Representation Structure on Negotiator Cognition and Performance». (Artículo inédito, 1994.)

⁷ Véase BEN-YOAV, O. y D. PRUITT. *Op. cit.*

⁸ Véase CARNEVALE, P. y otros. «Looking and Competing: Accountability and Visual Access in Integrative Bargaining». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1981, n.º 40(1), pp. 111-120.

⁹ Véase O'CONNOR, K. *Op. cit.* También, para un caso en el que se usa los cuartos intermedios para resolver impases, DRUCKMAN, D. «Stages, Turning Points, and Crises: Negotiating Military Base Rights, Spain and the US». *Journal of Conflict Resolution*. 1986, n.º 30(2), pp. 327-360.

¹⁰ Véase TUTZAUER, F. «Integrative Potential and Information Exchange as Antecedents of Joint Benefit in Negotiation Dyads». *International Journal of Conflict Management* 1990, n.º 1(2), pp. 153-173 y BARTOS, O. *Op. cit.*

ción las partes pueden descubrir incompatibilidades no conocidas anteriormente. La información entonces llevará a aumentar el conflicto.¹¹ Cuando, por otro lado, una situación de negociación es compleja, consiste en muchos asuntos o parece ser distributiva (resuelta por una transacción), es importante tomarse un tiempo para buscar información que sugiera nuevas posibilidades y mejores resultados.¹²

A los negociadores cooperativos se les debe aleccionar para que resistan la tentación de conceder demasiado rápido. A los negociadores competitivos debe de persuadirseles de que entiendan que hay una mejor alternativa al acuerdo producto de una transacción o la capitulación de una parte en favor de la otra. Ambos deben darse cuenta de que vale la pena invertir tiempo en buscar las mejores alternativas. Ambos son más proclives a buscar opciones si han experimentado anteriormente este tipo de proceso y tuvieron éxito.¹³ Es factible que funcione la búsqueda de alternativas si las soluciones integrativas pueden encontrarse en la situación que produjo la negociación.

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cuáles son algunas de las condiciones que pueden llevar al logro de acuerdos integrativos?
2. ¿Qué puede hacer usted para crear estas condiciones?
3. ¿Qué tipos de procesos (o mensajes) son los que producen más frecuentemente acuerdos integrativos? ¿Se requieren diferentes procesos cuando se dan diferentes circunstancias, como en las negociaciones relativamente simples o complejas?
4. ¿Cómo podría estimular a su oponente a que se resista a conceder sin el riesgo de caer en un impase?

¹¹ Véase JOHNSON. «The use of role reversal in intergroup competition». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1967, n.º 7, pp. 135-142.

¹² Véase TUTZAUER, F. *Op. cit.*

¹³ Téngase en cuenta la investigación sobre efectos de experiencias en el uso de recompensas en negociación revisadas en DRUCKMAN, D. «The influence of the situation in interparty conflict». *Journal of Conflict Resolution* n.º 15, pp. 523-554.

2.2. Narrativa 2. Efectos de los Terceros en la Negociación

En la negociación internacional los terceros son utilizados a pedido de las partes. Rara vez intervienen en las deliberaciones sin que hayan sido invitados. Se ha demostrado que su sola presencia crea muy poca influencia en las conversaciones.¹⁴ Más bien, cuando ellos se involucran en el proceso se sienten sus efectos —en la realización de concesiones, en las actividades en las que se involucran y en el tipo de acuerdo integrativo que se logra—. Estos efectos son la consecuencia de cómo han sido definidos sus roles, las tácticas que utilizan, la forma en que son percibidos por las partes y ciertos aspectos de la situación de negociación que incluyen la mejor alternativa ante el fracaso de un acuerdo negociado (MAAN).

A través de sus acciones, los terceros pueden acelerar o demorar el logro de un acuerdo. Cuando las disputas son intensas —como en el caso de las conversaciones de Dayton que fueron auspiciadas por los Estados Unidos—, el uso de las tácticas de presión es más efectivo que cuando el mediador premia o recompensa a las partes por la realización de concesiones. Los negociadores llegan rápidamente a un acuerdo cuando son presionados para que concedan por un mediador percibido como confiable y competente.¹⁵ Este es el caso cuando se ve al mediador como un tercero que no tiene un interés particular en el resultado¹⁶ y cuando la hostilidad entre ambas partes es muy alta.¹⁷ Estas

¹⁴ Véase DRUCKMAN, D. «The Situational Levers of Negotiating Flexibility». *Journal of Conflict Resolution*. 1993, pp. 236-276; y CONLON, D.E. y otros. «The Influence of Third Party Power and Suggestions on Negotiation: The Surface Value of a Compromise». *Journal of Applied Social Psychology* 24(12): 1084-1113.

¹⁵ Véase CARNEVALE, P.J.D. y R.A. HENRY. «Determinants of Mediator Behavior: A Test of the Strategic Choice Model». *Journal of Applied Social Psychology*. 1989, 19(6): 481-498 y HARRIS, K.L. y P.J.D. CARNEVALE. «Chilling and Hastening: The Influence of Third-Party Power and Interests in Negotiation». *Organizational Behavior and Human Performance* n.º 47, pp. 138-160.

¹⁶ Véase HARRIS, K.L. y P.J.D. CARNEVALE. *Op. cit.*

¹⁷ Véase CARNEVALE, P.J.D. y R. PEGNETTER. «A Selection of Mediation Tactics in Public Sector Disputes: A Contingency Analysis». *Journal of Social Issues*. 1985, n.º 41(2), pp. 65-81.

tácticas son menos efectivas para producir acuerdos cuando las partes tienen alternativas sólidas o pueden iniciar una huelga, por ejemplo.¹⁸

Las sugerencias hechas por un tercero son más factibles de ser tomadas en serio cuando las implicancias sobre quién cede qué están claras y no favorecen a una parte más que a la otra. Por lo tanto, los mediadores que sugieren transacciones (arreglos de concesiones mutuas) logran más acuerdos que aquellos que hacen sugerencias que llevan a resultados integrativos (que favorecen a ambas partes) o asimétricos (que favorecen a una parte más que a la otra).¹⁹ Aparentemente, las sugerencias que contienen acuerdos integrativos son más difíciles de evaluar en cuanto a sus consecuencias para todas las partes o al grado en el cual las partes serían favorecidas; particularmente las consecuencias de las sugerencias que contienen transacciones podrían ser más fáciles de evaluar y, por lo tanto, más frecuentemente aceptadas.

Basándose en estos hallazgos, podría ser ventajoso para los terceros sugerir acuerdos con transacciones y desde allí incentivar a que las partes se traben en una conversación que permita crear la posibilidad de un acuerdo integrativo. Después de crear confianza, el tercero puede estar en una mejor posición para persuadir a las partes de que es beneficioso esforzarse en favor del logro de acuerdos que superen la transacción. Una forma de lograr esto, que demuestra además ser muy efectiva,²⁰ es preocuparse menos del objetivo del acuerdo *per se* y de verse neutral, y en cambio favorecer la búsqueda activa de las actitudes, percepciones y comportamientos que están alimentando el conflicto. Los mediadores efectivos involucran a las partes dentro de un proceso de solución de problemas en el cual ellos muy activamente generan y ponen a prueba diversas hipótesis sobre las posibles causas del conflicto, y estimulan a las partes a hacerse responsables por cualquier acuerdo que haya resultado. Esta aproximación energética a la resolución de conflictos ha demostrado producir acuerdos más dura-

¹⁸ Véase CARNEVALE, P.J.D. y R.A. HENRY. «Determinants of Mediator Behavior: A Test of the Strategic Choice Model». *Journal of Applied Social Psychology*. 1989, n.º 19(6), pp. 481-498.

¹⁹ Véase CONLON, D.E. y otros. *Op. cit.*

²⁰ Véase KRESSEL, K. y otros. «The Settlement Orientation vs. The Problem-Solving Style in Custody Mediation.» *Journal of Social Issues* 1994, n.º 50(1), pp. 67-84.

deros y frecuentes y una actitud más favorable a la experiencia de mediación que una aproximación orientada hacia el logro de acuerdos *per se*.²¹

En algunos casos, los terceros actúan más como árbitros que como mediadores. Esto sucede cuando las partes están dispuestas, o al menos a eso se las requiere, a ceder a ellos las responsabilidades de crear el acuerdo final.²² Cuando las partes anticipan la posibilidad de un arbitraje, se producen efectos críticos en la negociación. Esto puede acelerar o detener las deliberaciones debido a factores que dependen del método de arbitraje (por ejemplo, el arbitraje de oferta final por asunto o por paquete de asuntos), las percepciones del árbitro y las presiones que existirán sobre él para que sea justo o parcializado, su experiencia en el arbitraje y la experiencia del árbitro en el conocimiento de casos similares anteriores.

En la medida en que las partes calculen que el árbitro va a producir un resultado no deseado, por cuanto es visto como un tercero parcializado en favor de una de las partes, realizarán concesiones antes de que el árbitro pueda dar su laudo.²³ En la medida en que las partes calculen un resultado del árbitro al menos tan bueno como el que producirían con sus propios esfuerzos (como dividir en 50%-50% la diferencia entre sus ofertas), ellas esperarán su laudo. Estos factores influyen en el deseo de las partes de hacer concesiones o lograr transacciones. Debido a la presión de tiempo impuesta en el proceso de negociación por un arbitraje previsto, podría ser difícil incitar a las partes a que su interacción se oriente hacia la búsqueda de acuerdos integrativos.

²¹ *Ibid.*

²² Aunque poco frecuentes, hay circunstancias en las que las partes están obligadas a buscar un arbitraje. Esto sucede cuando se incurre en grandes pérdidas de no lograrse un acuerdo legalmente vinculante dentro de un tiempo determinado.

²³ Para una revisión de las investigaciones sobre el tema véase SCHELLENBERG, J.A. y D. DRUCKMAN. «Bargaining and gaming». *Society*. 1986, n.º 23, pp. 65-71 y PRUITT. *Negotiation Behavior*. Nueva York: Academic Press, 1981. Véase también el modelo de arbitraje desarrollado en BRAMS, S.J. y S. MERRILL. «Equilibrium strategies for final-offer arbitration: There is no median convergence». *Management Science*. 1983, n.º 29, pp. 927-941.

Preguntas para la discusión:

1. ¿Bajo qué circunstancias las tácticas de presión pueden ser efectivas con el fin de llevar a los negociadores a una situación cercana al acuerdo?
2. ¿Qué tipos de sugerencias de los mediadores —por ejemplo, una transacción o la espera de un mejor acuerdo— son más o menos factibles de impactar en los negociadores?
3. ¿Qué puede hacer un mediador para crear las condiciones que lleven a que el proceso de negociación se maneje como un proceso de solución de problemas?
4. ¿Bajo qué condiciones el arbitraje anticipado acelera o aletarga la negociación? ¿Cuáles son las implicancias que esto tiene en el logro de acuerdos integrativos?

2.3. Narrativa 3. Afecto positivo y negativo en la negociación

Se ha demostrado que los sentimientos positivos generalmente tienen efectos beneficiosos en la toma de decisiones, la solución de problemas, la creatividad y los procesos de negociación. El sentirse bien se induce de las maneras más simples que uno pueda imaginar —como exponer a los participantes a aromas placenteros, hacer una broma o una adulación ligera— y los negociadores indican que ha mejorado su confianza en cuanto a sus decisiones y apreciaciones, son más creativos en la solución de problemas y esperan obtener acuerdos más favorables; y ofrecen más concesiones durante la negociación.²⁴ Estos efectos son más pronunciados en negociaciones cara a cara. Sentirse bien reduce la percepción de dominación que prevalece en una interacción cara a cara, lo cual lleva a la reducción del uso de tácticas de confrontación.²⁵ Pero las emociones pueden ser productivas.

²⁴ Véase BARON, R.A. «Environmentally Induced Positive Affect: Its Impact on Self-Efficacy, Task Performance, Negotiation, and Conflict». *Journal of Applied Social Psychology*. 1990, n.º 20(5), pp. 368-384.

²⁵ Véase CARNEVALE P.J.D. y A.M. ISEN. «The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1986, n.º 37, pp. 1-13.

El uso de los halagos (una alabanza o unas palabras congraciadoras) u otras formas similares de inducir emociones positivas puede ser un arma de doble filo. La oportunidad y la forma de decirlos resultan cruciales. Los halagos o bromas dichos antes de la negociación tienen menos probabilidades de ser efectivos.²⁶ Expresadas después de una situación de enojo en la negociación, las expresiones de halago o calidez serán probablemente descartadas, y prevalecerá el discurso duro, lo cual reducirá el número de concesiones.²⁷ Este efecto es similar al de un negociador que transmita una postura suave y realice concesiones tempranamente y, posteriormente, adopte una postura más dura y haga menos concesiones. Es más factible conseguir concesiones como reacción ante una estrategia de negociación que consiste en movimientos de apertura duros a los cuales les siguen movimientos suaves (más concesiones).²⁸ Conocida como la estrategia del *pecador reformado*, esta secuencia de conductas duras y suaves a menudo tiene como resultado una percepción positiva del estratega y acuerdos favorables para todas las partes.²⁹

La clave es la intención que transmite el ansioso (o enojado) negociador. Si sus intentos de halagar son vistos como poco sinceros o interesados, muy probablemente aumenten las tensiones. Si la expresión de emociones es demasiado dura o incitante, puede interferir con el tipo de procesamiento de información requerido para producir una solución integrativa. Por lo tanto, resulta importante que los gestos positivos no

²⁶ Véase BARON, R.A. y otros. «Reducing Organizational Conflict: The Role of Socially-Induced Positive Affect». *International Journal of Conflict Management*. n.º 1(2), pp. 133-152.

²⁷ Véase JOHNSON, D.W. «Effects of the Order of Expressing Warmth and Anger on the Actor and the Listener». *Journal of Counseling Psychology* n.º 18(6), pp. 571-578.

²⁸ Véase DRUCKMAN, D., K. ZECHMEISTER, y D. SOLOMON. «Determinants of bargaining behavior in a bilateral monopoly situation: Opponent's concession rate and relative defensibility». *Behavioral Science* n.º 17, pp. 514-531, DRUCKMAN, D. y T.V. Bonoma. «Determinants of bargaining behavior in a bilateral monopoly situation II: Opponent's concession rate and similarity». *Behavioral Science* n.º 21, pp. 252-262.

²⁹ Véase HARFORD, T. y L. SOLOMON. «Reformed sinner and lapsed saint strategies in the prisoner's dilemma game». *Journal of Conflict Resolution* 1967, n.º 11, 104-109. Pilisuk, M. y otros. «War hawks and peace doves: Alternative resolution of experimental conflicts». *Journal of Conflict Resolution* 1965, n.º 9, pp. 491-508, y WILSON, W.W. «Reciprocation and other techniques for inducing cooperation in the prisoner's dilemma game». *Journal of Conflict Resolution* 1971, n.º 15, pp. 167-195.

sean interpretados por el otro negociador como sarcásticos.³⁰ En tanto que los intentos de reconocer la perspectiva de la contraparte sobre los asuntos que se va a negociar sean percibidos como sinceros, serán más proclives a aumentar los sentimientos de afinidad entre los negociadores y producir más acuerdos.³¹ Sin embargo, aun cuando sean vistos como una acto para congraciarse, los intentos de enfatizar los beneficios mutuos y la cooperación pueden persuadir a un oponente recalcitrante y antipático a que considere una transacción. Tales tácticas son frecuentemente usadas en las negociaciones difíciles, más con oponentes antipáticos que con los simpáticos, con quienes se requiere menos persuasión.³²

La forma en que una expresión o gesto es realizado también resulta crítica. El enojo puede ser beneficioso si se usa para demostrar cuan importante resulta un asunto para uno o para transmitir las posibles consecuencias que tendría la actitud intransigente de la contraparte. La clave aquí es distinguir entre el enojo dirigido a la función negociadora y el enojo dirigido a la otra persona. El primero puede ser productivo, mientras que el segundo es frecuentemente destructivo.³³ Se da una idéntica distinción entre los desacuerdos cuya discusión resulta esencial en la negociación y la animosidad contra el oponente, que debería controlarse lo más que se pueda.³⁴ Es importante evitar los espirales destructivos producidos por respuestas agresivas como consecuencia de haber recibido expresiones de enojo. Una forma de realizar esto es expresando claramente qué es lo que uno quisiera lograr a través de un gesto o declaración en particular.

³⁰ Véase BARON, R.A. y otros. «Reducing Organizational Conflict: The Role of Socially-Induced Positive Affect». *International Journal of Conflict Management* 1990, n.º 1(2), pp. 133-152.

³¹ Véase PEARSON, T. «The role of symbolic gestures in intergroup conflict resolution: Addressing group identity» (Tesis doctoral no publicada, 1990) Harvard University.

³² Véase DRUCKMAN, D. y B. BROOME. «Value Differences and Conflict Resolution: Familiarity or Liking?» *Journal of Conflict Resolution* n.º 35(4), pp. 571-593.

³³ Véase el análisis de Daly sobre fusiones y adquisiciones: DALY, J.P. (1991). «The Effects of Anger on Negotiations Over Mergers and Acquisitions.» *Negotiation Journal* n.º 7(1), pp. 31-39.

³⁴ Esta distinción es hecha por JEHN, K.A. «Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantage and Disadvantages of Value-Based Intergroup Conflict». *International Journal of Conflict Management* n.º 5(3), pp. 223-238.

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cómo puede usted crear afectos positivos en la negociación sin verse falso, manipulador o interesado?
2. Al lidiar con un oponente que es difícil o antipático, ¿qué tipos de mensajes son más proclives a persuadirlo de movilizarse hacia un acuerdo?
3. ¿Cuándo el enojo será probablemente beneficioso y cuándo será probablemente destructivo en la negociación?
4. ¿Cuál es la forma más efectiva de programar en el tiempo las manifestaciones duras y suaves de negociación?

2.4. Narrativa 4. Cultura

Diversos estudios han mostrado un número de diferencias entre culturas específicas a partir de cómo se aproximan e interactúan en la negociación y otras situaciones conflictivas. Quizá sea menos importante elaborar una lista de variaciones culturales específicas que entender cuáles son los comportamientos y actitudes importantes que parecen ser particularmente sensibles a la influencia de la cultura. Existen muy buenas razones por las que se debe ser cuidadoso en cuanto a buscar o anticipar diferencias culturales en una negociación específica. Una primera razón es aplicable a cualquier discusión conceptual sobre la cultura: *Cultura* es un término que implica generalizaciones amplias sobre un determinado grupo de individuos. Puede haber variaciones significativas en las actitudes y comportamientos entre los representantes individuales de un grupo determinado, así como similitudes entre los integrantes de diferentes culturas. Otra de las razones es que resulta difícil distinguir entre los aspectos relativamente cambiantes y no cambiantes del comportamiento que es influido por la cultura.

Aun más, se ha demostrado que, cuanto más negocian las mismas partes, menos importante será el papel que juegue la cultura nacional.³⁵ Esta investigación sugiere el desarrollo de *subculturas del negocia-*

³⁵ Por ejemplo, véase ELGSTROM, O. «Norms, Culture and Cognition Patterns in Foreign Aid Negotiation». *Negotiation Journal*. N.º 6(2), pp. 147-159.

dor, moderando así la influencia de la herencia nacional de cada una de las partes. Se requiere más investigación sobre las subculturas del negociador, pero los hallazgos actuales dicen que las diferencias culturales tendrán menos impacto en las negociaciones diplomáticas o profesionales que en las negociaciones que involucran a negociadores inexpertos o poco sofisticados.

Sin embargo, se ha encontrado algunos comportamientos que son influidos por la cultura. Estos incluyen factores relacionados con la orientación general y la aproximación hacia el conflicto y la negociación: La preferencia de la confrontación y competencia antes que la colaboración y la transacción (investigación con participantes holandeses y canadienses)³⁶ y una manera abierta y directa de lidiar con el conflicto versus una manera cubierta e indirecta de hacerlo (participantes norteamericanos y japoneses).³⁷ Una orientación general hacia actitudes individualistas, por un lado, o colectivistas por el otro (por ejemplo, centrarse en las necesidades e intereses propios versus centrarse en las consecuencias que afectarán al grupo) podría influir en la forma en que negocian los diplomáticos.

Los factores culturales que afectan directamente la dinámica de la negociación pueden incluir la preferencia por ser duro a una aproximación más suave y más sutil,³⁸ la preferencia por lo inductivo (agregar acuerdos sobre los asuntos que se negocia) versus las aproximaciones deductivas (de principios) y las percepciones variadas en cuanto al tiempo, una preferencia por los procedimientos formales sobre los informales,³⁹ la demostración de emociones como una mayor o menor postura expresiva y las concepciones de la negociación como un pro-

³⁶ LENG, K. «Effects of Cultural Femininity on Preference of Methods of Conflict Processing: A Cross-Cultural Study». *Journal of Experimental Social Psychology* 1990, n.º 26, pp. 373-388.

³⁷ OHBUCCI, K. «Cultural Styles of Conflict Management in Japanese and Americans: Passivity, Covertness, and Effectiveness of Strategies». *Journal of Applied Social Psychology*. 1994, n.º 24(15), 1345-1366.

³⁸ DRUCKMAN, D. «Cultural Differences in Bargaining Behavior: India, Argentina and the United States». *Journal of Conflict Resolution*. 1976, n.º 20(3), pp. 413-452.

³⁹ ELGSTROM, O. «Norms, Culture and Cognition Patterns in Foreign Aid Negotiation». *Negotiation Journal*. 1990, n.º 6(2), pp. 147-159.

ceso lineal por etapas versus aquellas concepciones de negociación como procesos cíclicos y no lineales.

Los acuerdos potenciales podrían ser evaluados en forma diferente según distintos criterios de justicia. Así, puede ponerse énfasis en la igualdad, equidad o la necesidad como base de la justicia,⁴⁰ así como puede haber una orientación en favor del proceso o una orientación en favor del resultado como base de la justicia.⁴¹ Los resultados podrían ser evaluados basándose en una visión cultural sobre la negociación como parte del tejido de una política nacional coherente o como una herramienta para resolver conflictos determinados. El asunto es si en cualquier negociación en particular estas diferencias se manifiestan a través del comportamiento o son escondidas por cuanto se comparte una subcultura diplomática internacional.

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cuáles son algunas de las trampas que surgen al atribuir el comportamiento de negociación a los factores culturales?
2. ¿Cómo podría distinguirse la influencia de las subculturas diplomáticas y las culturas nacionales en el comportamiento de negociación?
3. Sabiendo que las orientaciones generalizadas o las conceptualizaciones sobre la resolución de conflictos que tienen las personas son influidas por la cultura, ¿cómo podría usted tomar en cuenta estas dos aproximaciones durante el proceso de negociación con un integrante de una cultura diferente?
4. Sabiendo que su contraparte negociadora evalúa las propuestas según criterios de justicia que difieren de los suyos, ¿cómo podría lidiar con esta diferencia durante el proceso de negociación?

⁴⁰ DRUCKMAN, D. «Cultural Differences in Bargaining...», pp. 413-452.

⁴¹ LEUNG, K. «Some Determinants of Reactions to Procedural Models for Conflict Resolution: A Cross-National Study». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987, n.º 53(5), pp. 898-908.

2.5. Narrativa 5. Efectos de la relación en la negociación

Se ha demostrado que la relación entre la partes influye en la forma en que negocian. Uno de los aspectos del tema de la relación que ha recibido mayor atención es la amistad. Los intentos realizados por los amigos para resolver sus conflictos difieren de la forma en que los no amigos, desconocidos o enemigos lidian con sus diferencias. Entre amigos se crean diversas expectativas que influyen en cómo cada uno de ellos evalúa el comportamiento del otro. Estas evaluaciones pueden tener efectos beneficiosos o perjudiciales en el proceso de negociación y en su resultado.

Cuando los amigos negocian, generalmente son más proclives a pagar más por un bien (si ellos son los compradores), cobrar menos por él (si son los vendedores) y llegar a acuerdos rápidamente.⁴² Los amigos que interactúan frecuentemente se preocupan menos por los beneficios inmediatos y demuestran más confianza que los negociadores que interactúan accidentalmente. Para los primeros, el resultado de cada negociación es visto como algo menos importante que el resultado acumulado en el largo plazo. Ellos siempre están más dispuestos a utilizar la técnica del intercambio, a través del cual las pérdidas del corto plazo son intercambiadas por las posibles ganancias a futuro. A los segundos el horizonte de corto plazo los lleva a concentrarse más en los beneficios rápidos. Están menos dispuestos a sacrificar los beneficios de corto plazo a cambio de los de largo plazo.⁴³

Si bien crea una atmósfera apropiada para la negociación, la amistad puede evitar la búsqueda de acuerdos integrativos. Los amigos en rara oportunidad invierten tiempo en las exigentes actividades cognitivas requeridas para lograr acuerdos integrativos, pues prefieren en su lugar lograr acuerdos relativamente rápidos. Esto generalmente se produce cuando existen de por medio relaciones intensas. La generosidad de las relaciones sólidas puede resultar en grandes concesiones y en

⁴² Véase HALPERN, J. «The Effect of Friendship on Personal Business Transactions». *Journal of Conflict Resolution*. 1994, n.º 38(4), pp. 647-664, y BARTOS, O. «Negotiation as Friendship Formation». *International Negotiation*. 1995, n.º 1, pp. 29-46.

⁴³ Véase MANNIX, E. y otros. «Negotiating Over Time: Impediments to Integrative Solutions». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1995, n.º 62(3), pp. 241-251.

acuerdos rápidos. A veces estos acuerdos son asimétricos, en tanto que un amigo concede gustosamente más que el otro. La reciprocidad, en la cual ninguna de las partes logra una ventaja, puede ser más característica de las relaciones menos intensas o débiles. Sin embargo, las concesiones recíprocas pueden también llevar a las partes a lograr acuerdos rápidos.⁴⁴

Los acuerdos rápidos pueden crearles problemas a los negociadores internacionales. Las concesiones muy rápidas en asuntos de importancia pueden llevar a que sean desaprobados por aquellos que supervisan sus funciones en el frente interno.⁴⁵ De la misma forma, una actitud de excesiva confianza en cuanto a la negociación con un aliado cercano puede llevar a la carencia de planificación, lo cual se puede manifestar en la designación de integrantes novatos e inexpertos en la delegación negociadora.⁴⁶ La familiaridad con la contraparte ha demostrado ser tan vital como tenerle simpatía al momento de buscar acuerdos satisfactorios.⁴⁷ Por estas razones, es vital tomar en cuenta las expectativas internas, así como las posibles sensibilidades que existen en ambos lados antes de elaborar y ofrecer propuestas atractivas a la contraparte. Del mismo modo, las cuestiones relacionadas con la delegación o el procedimiento no deben ser tomadas como asuntos menores cuando se negocie con aliados cercanos a uno.

La amistad puede ser perjudicial para la negociación en otros frentes. Puede afectarnos cuando nuestras expectativas sobre el comportamiento del otro se ven frustradas. Los experimentos han demostrado que cuando los amigos notan que existe una diferencia en el tamaño de las concesiones que realizan, la parte que ha hecho la mayor concesión endurece su posición, lo que lleva la negociación a un impase.⁴⁸

⁴⁴ Véase BARTOS, O. *Op. cit.*, pp. 29-46.

⁴⁵ Véase un buen estudio de un caso en YAMAMOTO, J.O. «Too close for comfort: How friendship impeded US-Canada Free-Trade negotiations». *Negotiation Journal* 1990, n.º 6, pp. 319-336.

⁴⁶ Véase DRUCKMAN, D. «Stages, Turning Points, and Crises: Negotiating Military Base Rights, Spain and the US». *Journal of Conflict Resolution*. 1986, n.º 30(2), 327-360.

⁴⁷ Véase DRUCKMAN, D. y B. BROOME «Value Differences and Conflict Resolution: Familiarity or Liking?». *Journal of Conflict Resolution*. 1991, n.º 35(4), pp. 571-593.

⁴⁸ Véase DRUCKMAN, D. y T.V. BONOMA. «Determinants of bargaining behavior in a bilateral monopoly situation II: Opponent's concession rate and similarity». *Behavioral Science*, 1976, n.º 21, pp. 252-262.

De igual modo, en las negociaciones internacionales se ha demostrado que los impases entre aliados se producen después de un periodo en el cual una parte concedió más que la otra. Al notar la diferencia, la parte que hizo más concesiones endureció su postura y produjo de esta forma un impase.⁴⁹

Las expectativas frustradas por la falta de reciprocidad ocurren frecuentemente tanto entre amigos como entre negociadores poco amistosos. Las mismas reacciones se han visto en un número importante de casos internacionales.⁵⁰ Podría ser que estas reacciones sean más fuertes entre aquellas partes cuya amistad es menos intensa y entre quienes no son amigos, relaciones en las que existen normas muy sólidas contra cualquier comportamiento que se desvíe de la idea de igualdad.

Otro asunto importante es el papel de las diferencias de poder entre los amigos. Los amigos o aliados que difieren en poder, como los Estados Unidos cuando negocia con Canadá o España, pueden negociar en forma distinta a aquellos que mantienen una igualdad de poder. Bajo ciertas circunstancias, el comportamiento tenso entre amigos que hemos señalado líneas arriba puede dar paso a tácticas confrontacionales por el lado de la parte más poderosa, lo cual desemboca en acuerdos asimétricos que favorecen a esta parte y afectan la relación en el largo plazo.⁵¹ Muy probablemente, estas tácticas se utilizarán cuando las expectativas de concesiones recíprocas de la parte más débil no se vean satisfechas.⁵²

⁴⁹ Véase DRUCKMAN, D. «Stages, Turning Points and Crises: Negotiating Military Base Rights, Spain and the US». *Journal of Conflict Resolution*. 1986, n.º 30(2), pp. 327-360.

⁵⁰ Véase DRUCKMAN, D. y R. HARRIS. «Alternative Models of Responsiveness in International Negotiation». *Journal of Conflict Resolution* 1990, n.º 34(2), pp. 234-251.

⁵¹ Un estudio sobre estrategias de intervención hecho por Keashly demostró que las personas de autoridad eran más propensas a usar tácticas confrontacionales al resolver una disputa entre sus parientes que cuando personas de similar estatus a las partes en conflicto desempeñaban un rol mediador. (KEASHLY L. «The Influence of Intervenor Role on Criteria for Dispute Intervention: Parents and Friends as Intervenors». *International Journal of Conflict Management*. 1994, n.º 5(1), pp. 22-23.

⁵² Un ejemplo se discute en DRUCKMAN, D. «Stages, Turning Points and Crises: Negotiating Military Base Rights, Spain and the US». *Journal of Conflict Resolution*. 1986, n.º 30(2), pp. 327-360.

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cuáles son algunas de las diferencias entre la forma en que negocian los amigos y la de los desconocidos?
2. ¿Cuáles son algunos de los problemas que surgen cuando negocian los amigos o aliados y cómo se podrían prevenir?
3. ¿Cuáles son las consecuencias de tener expectativas frustradas —como, por ejemplo, no ser recíproco después de una concesión— en el comportamiento de la contraparte? ¿Hay alguna diferencia si las expectativas frustradas ocurren en las conversaciones entre amigos o desconocidos?
4. ¿En qué formas las diferencias de poder pueden interferir con las negociaciones entre amigos o aliados y cómo se pueden prevenir estos problemas?

2.6. Narrativa 6. Efectos de la experiencia en la negociación

No hay duda de que la experiencia contribuye positivamente en la negociación. Los diplomáticos curtidos entienden la cultura de la diplomacia internacional, la relación entre la política burocrática e internacional, y generalmente saben a qué atenerse en una negociación particular. Además, resulta vital incluir especialistas en el equipo negociador cuando se negocia asuntos técnicos. Las delegaciones compuestas por diplomáticos experimentados están en una situación de ventaja, especialmente cuando están reunidas con delegaciones menos experimentadas. Aun más, cuando un país envía una delegación inexperta a una negociación a menudo da la impresión de no tener interés en el proceso o de no llevarlo adelante con seriedad. Tales percepciones han demostrado ser perjudiciales para el proceso de negociación.⁵³ Es importante integrar equipos experimentados y, al hacerlo, tomar en cuenta el nivel de experticia de los integrantes del equipo negociador de la contraparte.

⁵³ Véase las lecciones aprendidas en las negociaciones de las bases militares norteamericanas en DRUCKMAN, D. «Three Cases of Base Rights Negotiations: Lessons Learned». En MCDONALD, J.W. y D. BENDAHDANE (eds.). *U.S. Bases Overseas*. Boulder: Westview Press.

Bajo ciertas circunstancias la experiencia puede ser usada por los negociadores para manipular el proceso, llevándolo a menudo a resultados no deseados. Por ejemplo, estos negociadores han demostrado usar sus conocimientos sobre la técnica del intercambio para fingir una concesión en un asunto con el fin de obtener una concesión en otro punto que se está negociando. Este tipo de *comportamiento explotador* ocurre cuando los negociadores ven la negociación como un proceso competitivo y al otro negociador como alguien menos experimentado que ellos.⁵⁴ Los negociadores experimentados tienen aspiraciones altas, realizan demandas iniciales altas, ofrecen menos concesiones y hacen ofertas inferiores en valor en comparación con las de los negociadores inexpertos.⁵⁵ Estos comportamientos pueden ser productivos cuando, por ejemplo, se resisten a favor de mejores acuerdos integrativos (u óptimos), y son menos productivos cuando se los usa para presionar a un oponente menos experimentado con el fin de lograr acuerdos rápidos en lugar de tomarse el tiempo necesario para buscar una mejor solución.⁵⁶

El tipo de experiencia que tienen los negociadores también hace la diferencia. Las experiencias beneficiosas sientan un precedente propicio para la cooperación futura en la negociación. Los negociadores que logran ventajas al negociar con (en lugar de contra) el oponente, demuestran una mayor cooperación en su posterior desempeño durante la negociación. El impacto de estas experiencias es especialmente fuerte cuando se produce una demora —o un periodo de reflexión— entre las negociaciones iniciales y posteriores.⁵⁷ Pero las experiencias

⁵⁴ Véase THOMPSON, L. «An Examination of Naive and Experienced Negotiators». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1990, n.º 59(1), pp. 82-90 y THOMPSON, L. 1993. «The Influence of Experience on Negotiation Performance». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1993, n.º 29(4), pp. 304-325.

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ Véase BAZERMAN, M. y otros. «Integrative Bargaining in a Competitive Market». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1985, n.º 35, pp. 294-313.

⁵⁷ Véase los estudios revisados en DRUCKMAN, D. «The influence of the situation in interparty conflict». *Journal of Conflict Resolution* 1971, n.º 15, pp. 523-554, especialmente los experimentos de HARRISON, A.A. y C.G. McCLINTOCK. «Previous experience within the dyad and cooperative game behavior». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1965, n.º 1, pp. 671-675 y los de CONRATH, D.W. «Experience as a factor in experimental gaming behavior». *Journal of Conflict Resolution* 1970, n.º 14, pp. 195-202.

más inmediatas tienen también efectos fuertes en la aproximación que toman los negociadores. Aquellos que estudian los asuntos que van a negociar antes de realizar sus funciones, sea con sus colegas de equipo o sus futuros oponentes, son más flexibles y logran más acuerdos que aquellos que elaboran estrategias en sesiones de prenegociación. Los primeros ven la negociación como un problema que debe ser resuelto, mientras que los segundos la toman como una competencia que hay que ganar.⁵⁸

¿Qué sucede cuando los negociadores enfrentan tareas novedosas con las cuales tienen poca experiencia? Generalmente, cuando esto sucede, son más influidos por aspectos de la situación inmediata que se les presenta que por factores contextuales más amplios. Ellos reaccionan a la forma en que los asuntos son enmarcados y a las instrucciones dadas por sus jefes. Pero los experimentados se aproximan de una manera distinta que los novatos. Ellos utilizan más reglas generales o marcos de trabajo —que han obtenido gracias a su experiencia— en la nueva situación. Esta aproximación más analítica, usada por los expertos, ha demostrado lograr altos beneficios para ellos.⁵⁹

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cuáles son las consecuencias de no tomar en cuenta el grado de experiencia o estatus de las delegaciones que envían los otros países?
2. ¿Cuándo la experiencia puede volverse contra uno, produciendo un resultado no deseado o un impase?
3. ¿Cuál es el impacto de los diferentes tipos de experiencia, como por ejemplo, si los negociadores se han beneficiado o decepcionado por intentos pasados de cooperar o si se han preparado estudiando

⁵⁸ Véase BASS, B. M. «Effects on the subsequent performance of negotiators of studying issues or planning strategies alone or in groups». *Psychological Monographs*. 1966, n.º 614; DRUCKMAN, D. «Prenegotiation experience and dyadic conflict resolution in a bargaining situation». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1968, n.º 4, pp. 367-383, y DRUCKMAN, D. «Compromising behavior in negotiation: A meta-analysis». *Journal of Conflict Resolution*. N.º 38, pp. 507-556.

⁵⁹ Véase NEALE, M. y G.B. NORTHCRAFT. «Experts, Amateurs and Refrigerators: Comparing Expert and Amateur Negotiators in a Novel Task». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1986, n.º 38, pp. 305-317.

los asuntos que van a negociar o elaborando sus estrategias de negociación?

4. ¿Cómo podría uno lidiar con tareas de negociación totalmente nuevas con el fin de evitar cometer errores que puedan llevar a resultados no deseados?

2.7. Narrativa 7. Alternativas si fracasa la negociación (MAAN)

La mejor alternativa si fracasa la negociación (conocida como MAAN, de la algo confusa frase Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado —llamada en inglés *the best alternative to a negotiated agreement* o BATNA—) es una idea intuitiva predominante en la bibliografía popular en negociación introducida por Fisher y Ury (1981).⁶⁰ Se refiere a la situación que existe de no llegarse a un acuerdo negociado (acuerdo realizado gracias a una negociación). Esta situación incluye tanto el status quo como las condiciones de otros posibles acuerdos negociados con terceros. Como señala nuestra discusión sobre la variable presión del tiempo, las alternativas tienen en la negociación el impacto más fuerte a medida que las partes se acercan a una fecha límite (*deadline*). Se ha demostrado que los negociadores exhiben más flexibilidad en la parte final de la negociación cuando sus alternativas son relativamente poco atractivas que cuando estas son atractivas.⁶¹ Se ha demostrado que los MAANs atractivos producen mejores resultados, así como mejores precios de reserva y expectativas y metas más altas, para los individuos que los tienen.⁶² Sorprendentemente, estas son algunas de las condiciones que se requieren para lograr mejores resultados conjuntos:⁶³ Los negociadores que se adhieren a sus objeti-

⁶⁰ FISHER, R. y W. URY. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin, 1981. La traducción en español es: *¡Sí... de acuerdo!* Bogotá: Norma, 1990.

⁶¹ Véase DRUCKMAN, D. «The Situational Levers of Negotiating Flexibility». *Journal of Conflict Resolution*. 1993, n.º 37, pp. 236-276.

⁶² Véase PINKLEY, R.L., M.A. NEALE y R.J. BENNET. «The Impact of Alternatives to Settlement in Dyadic Negotiation». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1994, n.º 57, pp. 97-116.

⁶³ Véase PRUITT. *Negotiation Behavior*. Nueva York: Academic Press, 1981.

vos, pero que son flexibles en relación con los medios para lograrlos, han demostrado que pueden obtener mejores acuerdos conjuntos. Sin embargo, las alternativas atractivas generalmente no tienen este efecto. Los resultados son a menudo inferiores a lo óptimo y generalmente favorecen al negociador con las alternativas más atractivas.

Una de las razones por las cuales sucede esto es la mala percepción acerca de las alternativas del otro negociador. Los negociadores que elaboran alternativas antes de la negociación a menudo piensan que la otra parte también las ha preparado y que el MAAN de esta es más atractivo. Esto ha llevado al logro de acuerdos rápidos que favorecen más a un negociador que a otro.⁶⁴ Otra razón es que muchos negociadores asignan demasiado valor al solo hecho de lograr un acuerdo, aun uno menos favorable que el que podrían obtener fuera de la negociación. Se empeñan en no darse su tiempo para lograr un mejor acuerdo, temiendo la posibilidad de un impase.⁶⁵ Una tercera razón puede ser que, en su intento de encontrar sus MAANs, los negociadores se concentran más en sus propios beneficios que en los resultados conjuntos, poniendo menos atención en el proceso de comunicación que en el monitoreo de los costos y beneficios relativos que ofrecen diversas propuestas. Se ha demostrado que este énfasis en los beneficios relativos o propios reduce la posibilidad de manejar la negociación como un ejercicio de solución de problemas.⁶⁶

Estas conclusiones sugieren que los negociadores deberían elaborar sus MAANs. Las alternativas, sin embargo, no deberían ser usadas para imponer un estilo competitivo en la negociación que produzca un acuerdo que beneficie solo a un lado. En lugar de esto, deberían usarse para que los negociadores esperen en favor de un mejor acuerdo conjunto. El tiempo adicional permite a los negociadores enfrascarse en procesos de búsqueda que incluyen el intercambio de información, el cual los ayuda a identificar resultados óptimos. Los hallazgos también apuntan a señalar la necesidad de evitar malas percepciones sobre las

⁶⁴ Véase PINKLEY R.L., M.A. NEALE y R.J. BENNET. *Op. cit.*, pp. 97-116.

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ Véase HOPMANN, P.T. «Two Paradigms of Negotiation: Bargaining and Problem-Solving». *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*. 1995, n.º 542, pp. 24-47.

alternativas de la otra parte. Una evaluación precisa permite que los negociadores se convenzan de que no tienen que apresurarse para acordar un resultado por debajo de lo óptimo.

Sin embargo, hay mucho más por aprender en cuanto al rol de las alternativas en la negociación. Aunque nosotros sugerimos que los negociadores elaboren otras alternativas de negociación, sabemos muy poco sobre la cómo esto ocurre antes de la negociación. Generalmente las tratamos como si estuvieran preestablecidas, aunque sabemos que ellas cambian durante la negociación: ¿Cómo influye la información nueva en la evaluación que realiza el negociador de sus alternativas? Sabemos de algunas formas en las cuales se usan tácticamente, pero hemos invertido pocos esfuerzos para explorar las tácticas que estimulan la búsqueda requerida para lograr mejores resultados. Y además, la investigación hasta este momento se ha realizado con negociadores amateurs. ¿Los negociadores profesionales elaboran y utilizan alternativas en formas similares? ¿Son elaboradas y usadas en forma distinta en contextos sustancialmente diferentes?

Preguntas para la discusión:

1. ¿Bajo qué condiciones las alternativas atractivas conducen a resultados más o menos favorables para el negociador que las posee?
2. ¿Por qué los negociadores con alternativas atractivas a menudo llegan a un acuerdo que es inferior al óptimo? ¿Qué rol juegan las malas percepciones en este proceso?
3. ¿Cuáles son algunas de las formas en las que los negociadores pueden usar sus alternativas para producir mejores acuerdos para ellos mismos o para todas las partes?
4. ¿Cómo los negociadores elaboran alternativas antes de la negociación? ¿Cuáles son las condiciones que los llevan a alterar la evaluación de sus alternativas durante la negociación?

2.8. Narrativa 8. La presión del tiempo

Cuando se aproxima una fecha límite (*deadline*), los negociadores enfrentan el dilema de decidir entre aceptar las condiciones existentes o

rechazarlas, propiciando un estancamiento en las negociaciones.⁶⁷ Esta decisión a menudo se vincula con cuán atractiva sea su o sus alternativas si fracasa la negociación (MAANs).⁶⁸ Los negociadores con alternativas atractivas son más propensos a esperar por mejores condiciones. Aquellos con alternativas poco atractivas son más proclives a aceptar las condiciones puestas a su consideración. En las negociaciones en las que, además de los *deadlines*, se incurre en costos debido al paso del tiempo que exige la negociación —como por ejemplo los costos de una huelga en las negociaciones colectivas—, el dilema entre las ofertas y las alternativas existentes siempre está presente. En estas situaciones la presión del tiempo a menudo conduce a acuerdos rápidos e insatisfactorios para al menos una de las partes.⁶⁹

La forma en que las partes se aproximan a la negociación hace la diferencia. Cuando los negociadores se centran fundamentalmente en sus propios intereses o desdeñan los intereses de la contraparte se vuelven altamente competitivos en tanto aumente la presión del tiempo. Generalmente rehúsan reducir sus objetivos y se mantienen esperando el acuerdo deseado. El resultado es un impase o un acuerdo que favorece a la parte más recalcitrante. Los negociadores que siguen una aproximación más cooperativa, tomando en cuenta los intereses de la otra parte, reducen sus objetivos con el fin de lograr un acuerdo en condiciones aceptables para la otra parte (si está interesada) o para ambas partes (si todos son cooperativos). El resultado es un acuerdo que favorece a la otra parte o una transacción en la cual todas las partes han cedido hasta cierto punto.⁷⁰

⁶⁷ Ikle presenta la elección triple que tiene que enfrentar todo negociador: lograr un acuerdo, abandonar las conversaciones o continuar negociando en otro momento. Véase IKLE, F.C. *How Nations Negotiate*. Nueva York: Harper & Row, 1964.

⁶⁸ Véase FISHER, R. y W. URY. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Nueva York: Houghton-Mifflin, 1981.

⁶⁹ Se ha demostrado en varios experimentos que la presión del tiempo influye fuertemente en el deseo de los negociadores de llegar a un acuerdo. Véase DRUCKMAN, D. «Determinants of compromising behavior in negotiation: A meta-analysis». *Journal of Conflict Resolution*. 1994, n.º 38, pp. 507-556.

⁷⁰ Véase CARNEVALE, P y E.J. LAWLER. «Time Pressure and the Development of Integrative Agreements in Bilateral Negotiations». *Journal of Conflict Resolution*. 1986, n.º 30(4), pp. 636-659.

Las transacciones logradas por negociadores cooperativos se quedan cortas en cuanto a sus objetivos. Ellos están típicamente interesados en obtener mejores resultados que las transacciones. Los *deadlines* limitan el tiempo que necesitan estos negociadores para buscar áreas de intereses compartidos y para crear nuevas soluciones. Ellos anulan los efectos positivos que a menudo resultan de la atmósfera cooperativa más relajada que se requiere para la solución de problemas.⁷¹ Pero, aun para los que resuelven problemas, la presión del tiempo puede ser a veces útil. Les puede ayudar a *sellar* los acuerdos preliminares logrados inicialmente cuando la atmósfera era más relajada.

Sellar los acuerdos o *cerrar el trato* es uno de los retos para los terceros (mediadores, conciliadores, interventores en general). Para lograr esta acción la presión del tiempo es usada generalmente de modo estratégico. La estrategia funciona en tanto el tercero esté listo a acabar con las conversaciones o dejarlas si no se logra un acuerdo para la fecha límite. Si los negociadores creen que el tercero está actuando seriamente —como sucedió con el presidente Carter en Camp David—, puede ser muy efectiva. Si los negociadores creen que se está usando como una táctica más —como sucedió en las conversaciones de Dayton en el conflicto de los Balcanes— es muy probable que se reduzca la efectividad del tercero. Mientras se presiona a las partes para concretar un acuerdo, el tercero debe ser cuidadoso de no afectar las relaciones entre las partes. Una forma de evitar este riesgo es demostrar preocupación por las aspiraciones de todos los negociadores, trabajando por un acuerdo que los deje satisfechos —por ejemplo, un acuerdo que sea visto no como una transacción bajo presión, sino como un acuerdo que incluya los intereses de todas las partes—.⁷²

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cómo pueden los negociadores lidiar con el dilema de la elección triple en una situación de presión del tiempo —aceptando las condiciones existentes, rechazando las condiciones en favor de la

⁷¹ *Ibid.*

⁷² Véase CARNEVALE, P. y D.E. CONLON. «Time Pressure and Strategic Choice in Mediation». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1988, n.º 42, pp. 111-133.

posibilidad de un estancamiento de la negociación u optando por reunirse en otro momento—?

2. ¿Qué rol juega la presión del tiempo en el tipo de acuerdo logrado: Favoreciendo a una de las partes antes que a las otras, una transacción, un acuerdo integrativo?
3. ¿Bajo qué circunstancias puede ser útil la presión del tiempo en la negociación?
4. ¿Cómo pueden los terceros usar efectivamente la presión del tiempo sin poner en riesgo la relación entre las partes? ¿Cuándo puede ser perjudicial el uso de la presión del tiempo por un tercero?

2.9. Narrativa 9. Tácticas: Intercambio de Información

A menudo una de las partes en la negociación tendrá una percepción imprecisa sobre los intereses de la contraparte. A veces esto sucede cuando una de las partes mal interpreta la información que tiene sobre la otra; en otras ocasiones, una de las partes da información irrelevante a la otra o envía señales poco precisas o fáciles de mal interpretar; y a veces ambas partes no se dan la información que necesitan.⁷³ Un intercambio de información preciso es generalmente necesario para buscar acuerdos integrativos, pero las investigaciones sugieren algunos cuidados acerca del intercambio de información en la negociación.

Cuando existen posibilidades de lograr beneficios conjuntos (por ejemplo, un acuerdo integrativo), una percepción precisa en cuanto a los intereses compatibles lleva a las partes frecuentemente a mejores acuerdos.⁷⁴ Sin embargo, el intercambio de información puede también revelar intereses incompatibles que podrían exacerbar el conflicto. Ser conscientes de las diferencias puede estimular la dureza de las partes antes que la flexibilidad en las negociaciones. Generalmente se requiere más que una exploración informal de las perspectivas de cada negociador para mejorar los acuerdos, también es necesario ser consciente

⁷³ THOMPSON, L. y R. HASTIE. «Social Perception in Negotiation». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1990, n.º 47, pp. 98-123.

⁷⁴ *Ibid.*

de las falsas premisas que uno asume —como la de la *torta de tamaño fijo* (una percepción por la que asumamos que existen recursos fijos o limitados)— para dirigir a los negociadores hacia el logro de acuerdos integrativos.⁷⁵

La investigación sobre el tema ha demostrado que la precisión para evaluar los intereses del otro aumenta rápidamente durante los primeros cinco minutos de una negociación.⁷⁶ Eso sugiere que los negociadores deberían evitar llegar a un acuerdo con la primera oferta que realice el otro; en su lugar, la primera oferta debería ser tratada como información para evaluar el resultado esperado por el otro. Buscar información antes de hacer una oferta ayuda a evitar *la maldición del ganador*, que consiste en llegar a un acuerdo prematuramente, cuando se pudo haber logrado uno mejor con más paciencia y tiempo.⁷⁷

Una de las formas que requiere mayor cuidado es el intercambio de información sobre valores e ideologías. Las negociaciones a menudo se tornan difíciles cuando los valores, principios o ideologías se vinculan explícitamente a los intereses que se protegen. Eliminar la discusión o el reconocimiento de estos valores en la negociación a menudo mejora los resultados pero no el proceso. Se ha demostrado que explorar las diferencias de valores en la prenegociación mejora tanto el resultado como el proceso de negociación. En sí el negociador no debe ignorar los valores sino explorarlos antes de empezar un proceso de negociación.⁷⁸

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cuáles son algunas de las formas en las cuales una parte en la negociación puede mal interpretar los intereses de la contraparte?

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ KEMP, K. «Information Exchange, Toughness, and Interpretative Bargaining: The Roles of Explicit Cues and Perspective-Taking». *International Journal of Conflict Management* 1994, n.º 5(1), pp. 5-21.

⁷⁷ THOMPSON, L. y R. HASTIE. *Op. cit.*, pp. 98-123.

⁷⁸ CARROLL, J. «Negotiator Cognition: a Descriptive Approach to Negotiator's Understanding of Their Opponents». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1988, n.º 41, pp. 352-370.

2. ¿Bajo qué circunstancias podría ser ventajoso limitar el tipo y cantidad de información que intercambien las partes?
3. ¿Qué es la *maldición del ganador* y qué pasos se podrían tomar para evitarla en una negociación?
4. ¿Qué pasos podría dar para evitar verse atrapado en un impase por la discusión de asuntos vinculados a valores o ideología?

2.10. Narrativa 10. Tácticas: Presentando dos caras en la negociación

La investigación en negociación ha demostrado que puede ser ventajoso dividir el equipo de negociación en dos partes. Una de estas es instruida para mantener una imagen de firmeza: Se dedica a proteger sus propios intereses, es dura, muestra decisión, no está dispuesta a realizar concesiones unilaterales e indica una disposición a usar tácticas duras si fuera necesario. A la otra parte del equipo se le pedirá que de una imagen de flexibilidad acerca de los detalles del acuerdo y fomente una transacción con el oponente.

Estos equipos pueden conducirse de tres formas: Una de estas consiste en la táctica del policía bueno y el policía malo (o el sombrero blanco y el sombrero negro).⁷⁹ Otra en contar con integrantes de un estatus alto que se mantengan firmes en las sesiones formales, mientras que los integrantes de menor estatus de la delegación conversan informalmente en el contexto de un canal informal de negociación.⁸⁰ Una tercera forma consiste en tener representados poderosos que tomen

⁷⁹ Véase HILTY, J. y P. CARNEVALE. «Black-Hat/White-Hat Strategy in Bilateral Bargaining». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1992, n.º 55, pp. 444-469; PRUITT, D.G. y P. CARNEVALE. *Negotiation in Social Conflict*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing, 1993.

⁸⁰ Véase PRUITT, D.G. «Indirect communication and the search for agreement in negotiation». *Journal of Applied Social Psychology*. 1971, n.º 1, pp. 205-239; PRUITT, D.G. *Negotiation Behavior*. Nueva York: Academic Press, 1981.

una posición dura mientras que los negociadores principales se traban en discusiones informales.⁸¹

La ventaja de un equipo con dos partes es que es más probable que el comportamiento flexible obtenga un trato recíproco si es puesto en marcha después de haber establecido una imagen de firmeza mínima. Esto ha sido sustentado por hallazgos científicos. Dos estudios hallaron que los negociadores respondían recíprocamente a las concesiones de los oponentes más poderosos más a menudo que a las concesiones hechas por los oponentes débiles.⁸² Otro estudio demostró que los negociadores a menudo respondían recíprocamente a las concesiones hechas por la contraparte cuando esta se había comportado decididamente en anteriores negociaciones. Y un cuarto estudio concluyó que los negociadores eran más propensos a responder recíprocamente a las concesiones de la contraparte, si a esta se la percibía como dura antes que suave.⁸³

Otra ventaja de contar con dos partes en el equipo de negociación es que la solución conjunta de los problemas es probablemente más efectiva si ambas partes se han creado previamente la imagen de ser firmes. Esto se debe a que algunos de los aspectos de la solución efectiva de problemas —intercambio de información (compartir información sobre los intereses subyacentes) y la lluvia de ideas (lanzar cualquier tipo y cantidad de ideas)— corren el riesgo de dar una señal de debilidad. (Véase la narrativa *Logrando Acuerdos Integrativos*). Podría ser más fácil involucrarse en este tipo de actividades si hubiera poco riesgo de que sea mal interpretado como una señal de debilidad. Los negociado-

⁸¹ *Ibid.* Además véase el ejemplo de las negociaciones comerciales entre Estados Unidos y Canadá en MCDONALD, J.W. «Defining a US negotiating style». *International Negotiation: A Journal of Theory and Practice*. 1996, special issue, 2.

⁸² Véase MICHENER, H.A. y otros. «Factors affecting concession rate and threat usage in bilateral conflict». *Sociometry*. 1975, n.º 38, pp. 62-80; TJOSVOLD, D. y M.A. OKUN. «Corrupting effects of unequal power: Cognitive perspective-taking and cooperation». Ponencia presentada en la Convención Anual de la Asociación Americana de Psicología, 1976, Washington D.C.

⁸³ Véase WALL, J.A. Jr. «Intergroup bargaining: Effects of opposing constituents' stance, opposing representative's bargaining, and representatives' locus of control». *Journal of Conflict Resolution*. 1977, n.º 21, pp. 459-474; también PRUITT, D.G. y P. CARNEVALE. *Op. cit.*

res tienden a entrar en un proceso de intercambio de información cuando confían mutuamente entre sí.⁸⁴

A veces no es posible organizar un equipo en dos partes. Esto ocurre, por ejemplo, cuando todos los integrantes de un equipo negociador tienen una uniforme actitud de inflexibilidad contra el oponente o cuando las presiones internas dentro del equipo estimulan la apariencia de tal actitud. Cuando esto sucede, podría ser necesario que un tercero juegue el rol del buen policía, actuando como intermediario e involucrando a ambas partes en discusiones informales en favor de la solución de problemas. Un ejemplo de este tipo de rol fue la gestión de Kissinger al viajar de una capital a otra para entrevistarse con Anwar Sadat (Egipto) y Golda Meir (Israel). En ese caso, tanto la delegación israelí como la egipcia mantenían posiciones inflexibles.⁸⁵

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas de dividir un equipo de negociación en dos partes —una muestra una postura firme y la otra una postura suave—?
2. ¿Cómo podrían manejarse y organizarse los equipos de dos partes durante el proceso de negociación?
3. ¿Cuándo los terceros podrían jugar el rol del policía bueno y cuando el rol del policía malo en sus esfuerzos por mediar en un conflicto?
4. ¿Cuál es la efectividad comparativa de estrategias tales como alternar entre posturas duras y suaves versus realizar una secuencia de estas posturas siendo duro al inicio para luego suavizar la postura o la secuencia inversa?

⁸⁴ Véase KIMMEL, M. y otros. «Effects of Trust, Aspiration, and Gender on Negotiation Tactics». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1980, n.º 38(1), pp. 9-22.

⁸⁵ Para mayor discusión sobre este rol, véase RUBIN, J.Z. (ed.). *The Dynamics of Third-Party Intervention*. Nueva York: Praeger, 1981 y PRUITT, D.G. *Op. cit.*

2.11. Narrativa 11. Tácticas: Usando recompensas en la negociación

Recompensar a una contraparte al ofrecer concesiones u otras recompensas puede llevar a que actúe recíprocamente. Por lo general, sin embargo, esto es visto como una señal de debilidad que tienta al oponente a esperar más concesiones. En sí, se ha demostrado que recompensar las concesiones del oponente lo lleva a dejar de conceder, especialmente cuando el contexto de la negociación es relativamente no competitivo.⁸⁶ Más bien cuando las concesiones se dan a continuación de (o coinciden con) los movimientos competitivos o estrategias duras es que ellas obtienen una respuesta recíproca, y se logra así acuerdos. Las investigaciones sobre la táctica del sombrero negro y blanco (dos caras) han concluido que una acción cooperativa tiende a ser vista como especialmente cooperativa en un contexto competitivo.⁸⁷

Las recompensas son a menudo usadas por negociadores que mutuamente se perciben con características similares,⁸⁸ por aquellos que tienen igual o menos poder que sus oponentes⁸⁹ y cuando existen pocas posibilidades de acuerdo en situaciones en las que los negociadores valoran mutuamente sus objetivos y aspiraciones.⁹⁰ Las consecuencias difieren para cada una de estas condiciones. Para negociadores parecidos, los acuerdos que resultan son a menudo inferiores al óptimo. Para aquellos negociadores menos poderosos, la estrategia de recompensa a menudo conlleva a que el otro sea más recalcitrante, lo cual desemboca en situaciones de impase. Y cuando los negociadores valoran mutuamente sus objetivos, la estrategia puede resultar en la identificación de un área común desde donde se puede elaborar un acuerdo.

⁸⁶ Véase BATEMAN, T.S. «Contingent Concession Strategies in Dyadic Bargaining». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1980, n.º 26, pp. 212-221.

⁸⁷ Véase HILTY J. y P. CARNEVALE. «Black-Hat/White-Hat Strategy in Bilateral Bargaining». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1993, n.º 55, pp. 444-469.

⁸⁸ Véase BUSS, D. y otros. «Tactics of Manipulation». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987, n.º 52(6), pp. 1219-1229.

⁸⁹ Véase LINDSKOLD, S. y J.R. ARONOFF. «Conciliatory Strategies and Relative Power». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1980, n.º 16, pp. 187-198.

⁹⁰ Véase CARNEVALE, P. «Strategic Choice in Mediation». *Negotiation Journal*. 1986, n.º 2(1), pp. 41-56.

Aun cuando las estrategias de recompensa (conocidas también como compensación) son efectivas, los acuerdos a que llevan no son ideales. La secuencia de concesiones que han sido respondidas recíprocamente sustituye al proceso de búsqueda de información que puede llegar a lograr acuerdos integrativos. En lugar de recompensar a la contraparte con concesiones, los negociadores deberían invertir su tiempo en intercambiar información sobre sus necesidades y prioridades. Ellos son, comprensiblemente, renuentes a divulgar tal información. Sin embargo, son más propensos a compartir esta información cuando existe confianza mutua, cuando se predisponen en favor de la solución conjunta de problemas y cuando tienen aspiraciones altas para lograr un acuerdo. Las expectativas altas sirven para desestimular la realización de concesiones simples.⁹¹

Algunas veces los negociadores necesitan ayuda de terceros. Los mediadores pueden estimular a los negociadores a que se involucren en un proceso de intercambio de información (y desestimular las concesiones rápidas) y hacen esto cuando perciben que existen posibilidades de solución y valoran los objetivos y aspiraciones de los negociadores. Bajo otras condiciones, los terceros son más propensos a utilizar recompensas, ser pasivos o usar estrategias coercitivas, ninguna de las cuales lleva a acuerdos deseados u óptimos.⁹²

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cuándo recompensar a un oponente con una concesión lo lleva a responder recíprocamente y cuándo produce más intransigencia?
2. ¿Cuáles son algunos de los factores que influyen en cómo se percibe y responde a las recompensas o compensaciones?
3. ¿Cómo podrían los negociadores usar las recompensas para producir mejores (óptimos) acuerdos —por ejemplo, estimulando la reciprocidad, alternando entre dar y retener concesiones, diciendo claramente cuáles son las razones que incitan a realizar la concesión (u otro tipo de recompensa)—?

⁹¹ Véase KIMMEL, M. y otros. «Effects of Trust, Aspiration, and Gender on Negotiation Tactics». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1980, n.º 38(1), pp. 9-22.

⁹² Para profundizar sobre estas estrategias de mediación véase CARNEVALE, P. *Op. cit.*

4. ¿Es el uso de la recompensa una efectiva estrategia para los terceros? ¿Qué otras estrategias son tan o más efectivas para producir acuerdos integrativos?

2.12. Narrativa 12. Fuerzas que restringen la flexibilidad en la negociación

El comportamiento flexible en la negociación consiste en buscar alternativas a las posiciones planteadas, expandir el rango de las opciones y el deseo de transigir para lograr el acuerdo. Un número considerable de investigaciones se ha realizado sobre los factores de la negociación que reducen la flexibilidad del negociador e incrementan su competitividad. Los factores que han recibido la mayor atención de los investigadores son los efectos del pensamiento estratégico en la rigidez cognitiva, inducir a que uno se comprometa invocando posiciones o causas ideológicas, el uso de las recompensas por los representados para producir resultados favorables, las presiones públicas para evitar ser visto como débil o para cuidar la imagen y los efectos de las relaciones de dependencia de poder en alternativas limitadas. Cada uno de estos factores será discutido en su momento.

Un número de experimentos ha demostrado que cuando los negociadores elaboran estrategias unilaterales antes de la negociación logran menos acuerdos que cuando estudian los asuntos desde distintas perspectivas.⁹³ La actividad de estudiar los asuntos —sea solo, con otros colegas de equipo o con integrantes del equipo de la contraparte— incrementó la flexibilidad durante las negociaciones en comparación con el acto de crear estrategias o la falta de preparación para la negociación.⁹⁴ Si estudiar los asuntos reduce el pensamiento rígido (una explicación cognitiva) o induce las percepciones cooperativas (una

⁹³ Véase BASS, B. «Effects on the subsequent performance of negotiators of studying issues or planning strategies alone or in groups». *Psychological Monographs* 1966, 80, whole n.º 614; DRUCKMAN, D. «Prenegotiation experience and dyadic conflict resolution in a bargaining situation». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1968, n.º 4, pp. 367-383 y KLIMOSKI, R. «The effects of intragroup forces on intergroup conflict resolution». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1972, n.º 8, pp. 363-383.

⁹⁴ Véase DRUCKMAN, D. *Op. cit.*

explicación motivacional) es algo que aún no ha quedado claro en las investigaciones.

Cuando las ideologías afloran a la superficie y se vinculan con las posiciones de la negociación, los negociadores son renuentes a transigir o buscar alternativas.⁹⁵ Cuando las ideologías son dejadas de lado en la negociación, los negociadores están dispuestos a transigir con el fin de lograr acuerdos. Sin embargo, se ha demostrado que los acuerdos logrados en la condición *no ideológica* del experimento fueron el resultado del comportamiento competitivo, que produjo acuerdos no óptimos. Sorpresivamente, cuando los negociadores discutieron las similitudes y diferencias entre sus opuestas ideologías antes de la negociación, se lograron mejores resultados y se avizoraron mejores relaciones de largo plazo entre las partes.⁹⁶

Las obligaciones del papel que cumplen los negociadores representantes son otra fuente de inflexibilidad. Los representantes están atrapados en el dilema de responder a las demandas competitivas hechas por sus propios representados —para ganar— y por su contraparte —para transigir—. Una forma de lidiar con este dilema es comunicar tácticamente diferentes sensaciones de avance a los representados y oponentes: a los representados se les ilustra una situación favorable al acuerdo; a los oponentes se los convence de que el haberse comprometido con sus representados hace que realizar mayores avances sea imposible. Estas impresiones son probablemente más efectivas en tanto los representados sean mantenidos fuera del proceso de negociación. Un espacio para maniobrar puede compensar la carencia de flexibilidad característica de aquellos representantes que tienen que dar cuenta a sus representados.⁹⁷

⁹⁵ Para una revisión de esta investigación, véase DRUCKMAN, D., R. ROZELLE, y K. ZECHMEISTER. «Conflict of interest and value dissensus: Two perspectives». En DRUCKMAN, D. (ed.). *Negotiations: Social-Psychological Perspectives*. Beverly Hills: Sage, 1977.

⁹⁶ Véase DRUCKMAN, D., B. BROOME y S. KORPER. «Value differences and conflict resolution: Facilitation or delinking?». *Journal of Conflict Resolution*. 1988, n.º 32, pp. 489-510, DRUCKMAN, D. y B. BROOME. «Value differences and conflict resolution: Familiarity or liking?». *Journal of Conflict Resolution*. 1991, n.º 35, pp. 571-593.

⁹⁷ Para una discusión sobre estrategias, véase WALTON, R.E. y R.B. MCKERSIE. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965. Para el grado de efecto que tienen las obligaciones de rol en la negociación, véase DRUCKMAN, D.

Las negociaciones abiertas promueven presión de grupo y brindan oportunidades de que los negociadores obtengan apoyo público favorable a sus posiciones. Los negociadores defienden férreamente sus posiciones en público y esta defensa es vista por ellos como una acción táctica. Existen, sin embargo, factores psicológicos que pueden influir en cómo un negociador actúa ante una audiencia. Varios estudios han demostrado que los negociadores están dispuestos a perder una compensación monetaria con el fin de preservar su imagen ante una audiencia de pares.⁹⁸ La experiencia de George Orwell al disparar a un elefante ante varios miles de birmanos ilustra este fenómeno: Orwell dijo que únicamente lo hizo para evitar «ser visto como un tonto».⁹⁹ Los negociadores que están motivados por consideraciones para preservar su imagen pierden flexibilidad en el sentido de limitar sus acciones solo a aquellas que evitan la pérdida de la imagen.

Las opciones son también limitadas para la contraparte débil en una negociación. Aunque las partes débiles se pueden unir para incrementar su poder en foros multilaterales, se arriesgan a ser *explotadas* por un negociador más poderoso en una negociación bilateral.¹⁰⁰ En lugar de cerrarse en su posición, como se muestra líneas arriba, las partes más débiles a menudo conceden rápidamente. Esta flexibilidad aparente —en la forma de movimientos que se alejan de las posiciones iniciales— cubre una inflexibilidad subyacente en tanto que tienen pocas alternativas.

¿Qué es lo que entonces se puede hacer para estimular comportamientos de negociación flexibles? Una forma es estimular a que los

«Determinants of bargaining behavior in negotiation: A meta-analysis». *Journal of Conflict Resolution*. 1994, n.º 38, pp. 507-556.

⁹⁸ Véase BROWN, B. «Face-saving following experimentally-induced embarrassment». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1970, n.º 6, pp. 255-271 y BROWN, B. «Face-saving and face-restoration in negotiation». En: DRUCKMAN, D. (ed.). *Negotiations: Social-psychological perspectives*. Beverly Hills: Sage, 1977.

⁹⁹ Véase el ensayo de ORWELL, G. «Shooting an elephant». En: BENNIS, W.G. y otros (eds.). *Interpersonal Dynamics: Essays and Readings on Human Interaction*. Homewood: The Dorsey Press, 1964.

¹⁰⁰ Para un estudio sobre diferencias de poder en negociaciones multilaterales, véase HOPMANN, P.T. «Asymmetrical bargaining in the Conference on Security and Cooperation in Europe». *International Organization*. n.º 32, pp. 141-177. Para entender el impacto de las diferencias de poder en negociaciones bilaterales, véase BERIKER, N. y D. DRUCKMAN. «Simulating the Lausanne Peace Negotiations, 1922-23: Power asymmetries in bargaining». *Simulation & Gaming*. 1996, n.º 27, pp. 162-183.

negociadores estudien los asuntos desde todas las perspectivas antes de la negociación. Otra consiste en mantener a los representados lejos del proceso de negociación. Una tercera opción es organizar foros privados para realizar las negociaciones fuera de la cobertura de los medios de prensa. Una cuarta sugerencia es tratar los asuntos que son negociables o discutir las diferencias de valor fuera del contexto de las negociaciones formales. Y a las partes débiles se les debería sugerir negociar en foros multilaterales donde ellas puedan incrementar su poder de negociación formando coaliciones.

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cuáles son algunas fuerzas que restringen (en la situación de negociación) la flexibilidad del negociador?
2. ¿Cuándo se puede considerar que el movimiento que se aleja de la posición es un comportamiento flexible? ¿Cuándo es visto como un comportamiento inflexible?
3. ¿Cuáles son algunas de las tácticas que el negociador puede utilizar para aumentar su flexibilidad? ¿Qué puede hacer para incrementar la flexibilidad de su contraparte?
4. ¿Cuáles son algunas de las formas en las cuales una situación de negociación puede ser estructurada (o alterada) para incrementar la flexibilidad de negociación de las partes?

2.13. Narrativa 13. El rol del poder

El poder de las partes negociadoras, así como la configuración de poder entre ellas, impacta en los comportamientos negociadores y en el resultado de la negociación.

El poder ha sido definido de muy diversas maneras, dependiendo de la perspectiva de la disciplina de la ciencia social que ha realizado la definición, pero para los fines buscados por estas narrativas el poder se define como el control de recursos que, de ser usados, afectarán el bienestar futuro de la otra parte.¹⁰¹ Los recursos incluyen el poder de

¹⁰¹ Véase PRUITT, Dean G. y Peter J. CARNEVALE. *Negotiation in Social Conflict*. Pacific Grove, California: Brooks-Grove Publishing, 1993.

recompensar y el poder de sancionar. En el caso de las negociaciones internacionales, los recursos que están a disposición de las partes generalmente son de orden económico, tecnológico, militar, demográfico o ecológico, entre otros.¹⁰²

El poder es visto como un factor relacional, táctico y subjetivo. Se lo entiende como un elemento de la relación entre dos o más. Como tal, el poder puede ser relativo (el que tiene que ver con la predisposición u orientación a maximizar las diferencias que posee cada uno de los negociadores, por lo tanto se trata de una estrategia competitiva de negociación) o absoluto (una orientación o predisposición a maximizar los más altos beneficios conjuntos en favor de todas las partes. Es, por lo tanto, una estrategia cooperativa).¹⁰³

El impacto de las configuraciones de poder en los comportamientos negociadores y en el resultado de la negociación ha sido estudiado en relación con el poder relativo y el absoluto. Las configuraciones de poder son descritas como simétricas o asimétricas, describiendo a las partes como más fuertes o más débiles que su contraparte en la relación negociadora. Por lo tanto, la negociación en la cual una parte es fuerte y la otra débil será considerada asimétrica.

Se ha comprobado que el *poder relativo* tiene un efecto predecible en el comportamiento negociador, especialmente a través de las concesiones.¹⁰⁴ En estudios en los cuales existió poder asimétrico, los negociadores con mayor poder realizaron menos concesiones que aquellos con menos poder.¹⁰⁵ En estudios experimentales sobre el *dilema del prisionero*, la parte con mayor poder punitivo (con capacidad para amena-

¹⁰² Véase HASKEL, Barbara G. «Disparities, Strategies and Opportunity Costs; The Example of Scandinavian Economic Market Negotiations». *International Studies Quarterly* 1974, vol. 18 (1), pp. 3-30.

¹⁰³ *Ibid.* También BACHRACH, Samuel B. y Edward J. LAWLER. *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

¹⁰⁴ Véase por ejemplo PRUITT D. y P. CARNEVALE, *Op cit.* BERIKER, Nimet F. y D. DRUCKMAN. «Simulating the Lausanne Peace Negotiations, 1922-1923: Power Asymmetries in Bargaining». *Simulation & Gaming* vol. 27(2), pp. 162-183. RUBIN, Jeffrey Z. y Bert R. BROWN. *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Nueva York: Academic Press, 1975.

¹⁰⁵ MICHENER, H.A., J.J. VASKE, S.L. SCHLEIFFER, J.G. PLAZEWSKI y L.J. CHAPMAN. «Factors affecting concession rate and threat usage in bilateral conflict». *Sociometry* 1975, n.º 38, pp. 62-80.

zar, multar, etc.) cooperó menos.¹⁰⁶ Bajo condiciones de poder relativo desigual entre los negociadores, la parte con mayor poder tiende a comportarse explotadoramente, mientras que la parte menos fuerte tiende a comportarse sumisamente, excepto en las negociaciones multilaterales, donde las partes menos poderosas son exitosas formando coaliciones.¹⁰⁷ Las contrapartes negociadoras con mayor poder generalmente utilizan más las amenazas, pero este no es necesariamente el caso cuando hay una diferencia menor de poder.¹⁰⁸

El poder relativo simétrico aparece para ofrecer a las partes una mejor oportunidad de lograr un acuerdo más a menudo, con pocos intentos y mayores concesiones que sus contrapartes asimétricas.¹⁰⁹ Cuando ambas partes tienen un gran *poder absoluto* (especialmente un alto poder punitivo) realizan pocas amenazas y se logran más acuerdos.¹¹⁰ Finalmente, los investigadores han concluido que la existencia de igual poder entre los negociadores promueve una negociación más efectiva que cuando existe poder desigual.¹¹¹

No todas las instancias de simetría de poder resultan en opciones cooperativas y acuerdos. Las pequeñas diferencias de poder a veces colocan a los negociadores en situaciones contrapuestas, donde los negociadores de poco poder luchan por un tratamiento igualitario y se resisten al estatus de parte débil impuesto por la parte con mayor poder. La parte con mayor poder entonces responde con tácticas de escalada que tienen la característica de producir un estancamiento de la negociación. Es más fácil que se den las tácticas contenciosas y la escalada en condiciones de poder asimétrico moderado.¹¹² De hecho,

¹⁰⁶ LINDSKOLD, S. y R. BENNETT. «Attributing trust and conciliatory intent from coercive power capability». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1973, n.º 28, pp. 180-186.

¹⁰⁷ Véase la copiosa discusión de estudios que afirman esta idea en RUBIN y BROWN. *Op cit.*, pp. 213-233.

¹⁰⁸ Véase por ejemplo, HORNSTEIN, H.A. «Effects of different magnitudes of threat upon interpersonal bargaining». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1965, n.º 1, pp. 282-93.

¹⁰⁹ RUBIN, Jeffrey y Bert BROWN. *Op. cit.*, pp. 213-233.

¹¹⁰ PRUITT D. y P. CARNEVALE. *Op. cit.*

¹¹¹ RUBIN y BROWN. *Op cit.*, pp. 213-233.

¹¹² Véase, VITZ, P.C. y W. R. KITE. «Factors affecting conflict and negotiation within an alliance». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1970, n.º 5, pp. 233-247.

se ha detectado que los negociadores de poco poder realizan más amenazas que los negociadores más poderosos en situaciones en las que la diferencia de poder entre ambos es pequeña.¹¹³

Las diferentes aproximaciones a la negociación cambian los filtros interpretativos sobre las configuraciones de poder. Donde las partes se aproximan a la negociación como un proceso distributivo o de suma cero, el poder absoluto será visto como creciente para una parte y decreciente para la otra. La aproximación negociadora del tipo suma cero estimula configuraciones de poder competitivas. Sin embargo, en una aproximación de suma variable o integrativa, el poder absoluto de una de las partes no se ve reducido necesariamente cuando el poder absoluto de la otra parte se incrementa. Puede que haya un cambio en el poder total, donde ambas partes incrementan su poder, pero su poder relativo se mantendría igual. Por lo tanto, la configuración de poder relativo puede tener menor impacto en el comportamiento negociador y en el resultado de la negociación en las negociaciones de suma variable.¹¹⁴

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cuáles son algunas fuentes de poder de las partes que a su vez son diferentes a los clásicos recursos que traen los estados a la mesa de negociación?
2. ¿Cuándo la asimetría de poder ayudaría a concluir exitosamente una negociación?
3. ¿Cuáles son algunas de las formas por las cuales una negociación se podría estructurar para equilibrar las asimetrías de poder?
4. ¿Qué papel podría jugar un tercero para equilibrar el poder?

2.14. Narrativa 14. Género en la negociación

Se dice por lo general que las mujeres se identifican a menudo con el comportamiento propio de la negociación cooperativa, mientras que se asume que los hombres son más competitivos. Sin embargo, la investigación empírica ha fracasado al tratar de demostrar rigurosamente que

¹¹³ Véase HORNSTEIN, H.A. *Op.cit.*

¹¹⁴ BACHRACH, Samuel y Edward LAWLER. *Op.cit.*

las mujeres son negociadoras más cooperativas que los hombres. En cambio, los resultados señalan que la diferencia de poder y las condiciones de negociación pueden ser más útiles para explicar las diferencias observadas. Y aun donde las diferencias de género son evidentes las fuerzas restrictivas sobre los negociadores (tales como una comunicación restringida) minimizan estas diferencias.¹¹⁵

Un voluminoso grupo de investigaciones se ha dirigido a estudiar las diferencias de género en el comportamiento del negociador. A pesar de la atención prestada, no se ha logrado conclusiones definitivas sobre el grado en el que hombres y mujeres difieren en su competitividad o cooperativismo durante las interacciones en negociación. Dos revisiones de la bibliografía sobre el tema confirman la idea común que dice que los hombres son más competitivos que las mujeres,¹¹⁶ pero existe un importante grupo de estudios que demuestra exactamente lo opuesto en situaciones comparables.^{117 118} Wall y Blum (1991) revisaron los efectos de un número de características del negociador en los procesos

¹¹⁵ «Los resultados de 62 reportes de investigación sobre la relación entre género y el comportamiento negociador en interacciones de negociaciones en díadas fueron examinados en un estudio meta analítico.» WALTERS, A., A. STUHLMACHER y L. MEYER. «Gender and Negotiation Competitiveness: A Meta-analysis». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1998, n.º 76, pp. 1-28.

¹¹⁶ Véase CONRATH, D. W. «Sex roles and 'cooperation' in the game of chicken». *Journal of conflict Resolution*. 1972, n.º 16, pp. 433-443. También FISHER, R. y W. P. SMITH. «Conflict of interest and attraction in the development of cooperation in a Prisoner's Dilemma Game». *Psychonomic Science*. 1969, n.º 14, pp. 154-155; KIMMEL, M. J., D.G. PRUITT, J. MAGENAU y E.K. KONAR-GOLDBAND. «Effects of trust, aspiration and gender on negotiation tactics». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1980, n.º 38, pp. 9-22. Véase además TEDESCHI, J. T. y S. LINDSKOLD. «Threatener's reactions to prior announcement of behavioral compliance or defiance». *Behavioral Science*. 1970, n.º 15, pp. 171-179 y SCUDER, J. N. «The influence of power on powerful speech: A social-exchange perspective». *Communication Research Reports*. 1988, n.º 5, pp. 140-145.

¹¹⁷ Véase BEDELL, J. y F. SISTRUNK. «Power, opportunity costs and sex in a mixed-motive game». *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, n.º 25, pp. 219-226; también HOTTES, J. y A. KAHN. «Sex differences in a mixed-motive conflict situation». *Journal of Personality*. 1974, n.º 42, pp. 260-265 y también OSKAMP, S. y D. PEARLMAN. «Factors affecting cooperation in a Prisoner's dilemma game». *Journal of Conflict Resolution*. 1965, n.º 9, pp. 359-374.

¹¹⁸ Véase RUBIN, J.Z. y B.R. BROWN. *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Nueva York: Academic Press, 1975.

y resultados de negociación, y no fueron capaces de encontrar evidencia sólida de la influencia de alguna de estas características en particular, incluyendo la de género.¹¹⁹ En consecuencia, la característica más resaltante de esta bibliografía puede que sea la falta de acuerdo en los resultados de estos hallazgos.

También se ha mencionado que es de acuerdo al poder y no al género que se puede predecir el comportamiento cooperativo de un individuo en una negociación.¹²⁰ Por ejemplo, las evidencias indican que las mujeres no tienen el mismo acceso a los recursos organizacionales que los hombres.¹²¹ Estudiando esto, Nadler y Nadler (1987) señalan la persistencia de la brecha salarial y el fenómeno del techo de vidrio en el ámbito laboral, y enfatizan la necesidad de examinar cómo las diferencias en las formas en las que hombres y mujeres negocian pueden estar contribuyendo a estas desigualdades.¹²² Desde otro punto de vista, puede que sean estas desigualdades las que expliquen las formas en que negocian hombre y mujer. Comportamientos que son frecuentemente atribuidos a las mujeres —tales como la sumisión, aceptabilidad y subordinación— son los que uno esperaría de un individuo que se encuentra en una posición de estatus bajo. Dada la demostrada desventaja de las mujeres, en comparación con los hombres, para asegurar buenos salarios y posiciones de estatus alto, su tendencia a ser más cooperativas cuando negocian puede deberse más a su poder relativo que a su género.¹²³

¹¹⁹ WALL, James A. Jr. y Michael BLUM. «Community Mediation in the People's Republic of China». *The Journal of Conflict Resolution*, 1991, vol. 35, n.º 1 (mar), pp. 3-20.

¹²⁰ WATSON, C. «Gender versus power as a predictor of negotiation behavior outcomes». *Negotiation Journal*. 1994, n.º 10, pp. 117-127.

¹²¹ Se revisaron estudios reportando los acuerdos objetivos obtenidos por hombres y mujeres en negociaciones. Se esperaban diferencias en los resultados debido a las diferencias en las percepciones, comportamientos y factores contextuales entre hombres y mujeres. En la muestra bajo estudio, los hombres negociaron resultados significativamente mejores que las mujeres (Walters y otros).

¹²² NADLER, M. y L.B. NADLER. «The influence of gender on negotiation success in asymmetric power situations». En: NADLER, M., L.B. NADLER y W.R. MANCILLAS (eds.). *Advances in Gender Communication Research*. Nueva York: University Press of America, 1987.

¹²³ Watson comparó ocho estudios que consideraron tanto los efectos del poder como del género en la negociación y concluyeron que el poder es un mejor factor de pronóstico de los comportamientos del negociador que el género. WATSON, C. *Op.cit.*, pp. 117-127.

En estudios sobre negociación con oponentes simulados, los resultados dependieron fuertemente del tipo de estrategia opositora que utilizó el simulador. Si el oponente simulado hizo un número predeterminado de concesiones sin importar los movimientos del negociador, los participantes hombres fueron más competitivos que las participantes mujeres. En otras palabras, cuando el comportamiento del negociador al parecer no afectó al oponente, los hombres fueron más competitivos que las mujeres.

Por otro lado, si el simulador utilizó la estrategia tit-for-tat (toma y daca) —haciendo que el comportamiento competitivo del negociador fuera respondido con competencia del oponente y que los movimientos cooperativos lograran una repuesta cooperativa— los hombres fueron más cooperativos que las mujeres. Los hombres parecen ser negociadores más competitivos cuando una orientación competitiva es más beneficiosa, o quizá menos destructiva. Algunos estudios se han centrado en factores específicos para mejorar el análisis de cooperativismo o competitividad simple. Rubin y Brown (1975) afirman que en la negociación los hombres están más orientados hacia las tareas del negociador, mientras que las mujeres están más orientadas hacia factores interpersonales.¹²⁴ Evidentemente, existe un número de factores que moldean la decisión de ser cooperativo o competitivo en una negociación, y aun donde las diferencias de género resultan evidentes, como se señaló arriba, estas son muy ligeras.

En términos generales, parece que el género juega un rol en el estilo de negociación, pero tan solo es uno de los varios factores y usualmente no el más importante.¹²⁵

Preguntas para la discusión:

1. ¿Cómo las expectativas estereotipadas sobre las diferencias de género en la negociación varían en comparación con los hallazgos empíricos señalados en esta narrativa?

¹²⁴ RUBIN, Jeffrey y Bert BROWN. *Op.cit.*

¹²⁵ El más reciente y completo análisis empírico y revisión de bibliografía, el metaanálisis (Walker, Stuhlmacher y Meyer) usó los paradigmas del juego de matriz y formatos de negociación más complejos en la investigación de diferencias de sexo en el comportamiento negociador.

2. ¿En qué grado y bajo qué condiciones el género provee una diferencia susceptible de ser medida en el comportamiento del negociador?
3. ¿Cuál es el rol que juega el poder relativo en el comportamiento cooperativo y por qué es tan importante para entender la brecha salarial de género y el fenómeno del techo de vidrio?
4. ¿Cuáles son algunas fuerzas restrictivas en la negociación y cómo ellas fortalecen o minimizan el efecto del género en la estrategia de negociación?

2.15. Narrativa 15. Representación

Diversos estudios han demostrado que la relación entre el negociador y sus representados —en los casos en que el negociador defiende a otros— tiene un fuerte impacto en el comportamiento del primero. Esto parece estar más claramente manifestado en la orientación del negociador al ver su trabajo como una competencia que debe ganar (competitivo) o un problema que debe ser resuelto conjuntamente (cooperativo). Algunos de los efectos más notorios sobre la orientación han sido encontrados en factores tales como la supervisión de los representados o el criticismo, la presencia de una audiencia (grupo de personas) durante las negociaciones, las expectativas de los representados en cuanto al comportamiento del negociador, la confianza o desconfianza de los representados y el tipo de objetivos que se fijan para el negociador.

Las investigaciones muestran que negociar como representante de terceros en lugar de hacerlo por uno mismo produce una diferencia significativa en la orientación del negociador. Cuando este representa los intereses de otros tiende a rechazar más ofertas del oponente, es más competitivo en sus movimientos y toma más tiempo para lograr un acuerdo.¹²⁶ Aun más, cuando a los representantes se les requiere que den explicación de su comportamiento negociador a sus representados,

¹²⁶ Véase DRUCKMAN, D., D. SOLOMON y K. ZECHMEISTER. «Effects of representational role obligations on the process of children's distribution of resources». *Sociometry*. 1972, n.º 35, pp. 387-410.

se vuelven más renuentes a realizar concesiones y suelen negociar por periodos extensos de tiempo. Adicionalmente, tienden también a realizar pequeñas concesiones durante el proceso. Los resultados demuestran que cuanto más libres se sientan los representantes del control o crítica de sus representados, es más probable que adopten una propuesta del representante del oponente.¹²⁷

En resultados obtenidos a través de experimentos con niños, los cuales han sido muy pertinentes para los adultos, las niñas negociadoras que enfrentaban una audiencia se volvieron más cooperativas, mientras que sus contrapartes, formadas por niños, no se comportaron así. Esto se confirmó cuando la audiencia incluyó a los representados o a los compañeros del equipo negociador.¹²⁸ En general, cuando los negociadores creen que están siendo observados por sus representados, tienden a sujetarse más a las normas del representado.¹²⁹

Las expectativas de los representados en el comportamiento negociador también ejercen cierto grado de influencia en este. Esto es cierto tanto cuando la expectativa es que el negociador gane como cuando se piensa que el negociador debe cooperar más. Aquí, como se señaló anteriormente, las obligaciones del rol del representante tienden a incrementar la competencia; sin embargo, la competencia se reduce cuando los representados presionan al negociador para que se comporte cooperativamente. Resultados similares ocurrieron en estudios que se enfocaron en dar instrucciones de tareas: los negociadores que recibieron instrucciones *cooperativas* llegaron a un arreglo más frecuentemente que los negociadores que recibieron la orden de ser *persuasivos*.¹³⁰

Adicionalmente a los efectos de las expectativas de los representados y de las instrucciones de tareas, los investigadores han estudiado los efectos de la confianza (y la desconfianza) de los representados en

¹²⁷ Véase BENTON, A.A. y D. DRUCKMAN. «Salient solutions and the bargaining behavior of representatives and non-representatives». *International Journal of Group Tensions*. 1973, n.º 3, pp. 28-39.

¹²⁸ DRUCKMAN, SOLOMON y ZECHMEISTER. *Op.cit.*, p. 972.

¹²⁹ ORGAN, D.W. «Some variables affecting boundary role behavior». *Sociometry*. 1971, n.º 34, pp. 524-37.

¹³⁰ Véase SUMMERS, D.A. «Conflict, compromise, and belief change in a decision-making task». *Journal of Conflict Resolution*. 1968, n.º 12, pp. 215-21.

el comportamiento del negociador. Cuando un negociador cree que sus representados no confían en su habilidad negociadora, tiende a ceñirse más a las normas de estos, utilizando cada vez menos aquellas normas basadas en su propio juicio.¹³¹ Los estudios también han examinado el efecto de combinar la desconfianza de los representados con el contar con oponentes cooperativos o competitivos. Cuando un negociador sabe que sus representados desconfían de él y se encuentra negociando con un oponente inicialmente cooperativo, tiende a negociar más competitivamente de lo que lo haría si sus representados confiaran en él. Él tiende a exigir más inicialmente, a realizar exigencias finales más altas y a acompañar estas exigencias con mensajes negociadores más fuertes. La reacción del oponente a la orientación competitiva del negociador entonces ayuda a determinar el resultado final. Si el oponente cooperativo percibe la asimetría de las orientaciones —que él está haciendo todas las concesiones y que el negociador que no goza de confianza sigue siendo poco cooperativo—, está más propenso a endurecer su posición y responder competitivamente. Si eso sucede, el negociador inicialmente competitivo se arriesga a enfrentar un impase y generalmente acaba logrando pocos acuerdos. Si, a pesar de eso, el oponente no percibe la asimetría y sigue siendo cooperativo, el negociador competitivo es premiado logrando más y mejores acuerdos. Esto lleva a la lamentable conclusión de que a veces los negociadores buenos (cooperativos) acaban últimos.

Respecto al último factor examinado aquí, se ha demostrado que los niveles de aspiración u objetivos que comunican los representados influyen en la orientación del negociador. Cuando se vio los efectos de la falta de objetivo, del objetivo de transacción, del objetivo que plantea un reto y del objetivo difícil, se demostró que el objetivo que plantea un reto mejoró significativamente el desempeño del negociador. Sin embargo, en la medida en que el objetivo fue más allá de plantear un reto y se volvió cada vez más difícil, los negociadores lograron cada vez menos acuerdos. Parece ser que un reto de cierto nivel ayuda sobremedida, pero uno demasiado grande disminuye la habilidad del negociador para lograr acuerdos. También se encontró que, mientras no hubo diferencia en el beneficio del resultado entre las condiciones de falta de objetivo, de objetivo de transacción y de objetivo puesto en situación

¹³¹ ORGAN, D.W. *Op. cit.*

de reto, la condición del objetivo difícil tuvo un efecto significativo y negativo en los beneficios de los acuerdos logrados.¹³²

Claramente hablando, entender la relación entre un negociador y sus representados y la tarea que le es encomendada puede ayudar a comprender el comportamiento del negociador. Basándose en la investigación empírica, una fórmula para realizar negociaciones efectivas y cooperativas parece ser que los representados dirijan a sus representantes para que sean cooperativos, si los representados mantienen su confianza en el negociador y si se aseguran de que los objetivos son realistas.

Preguntas para la discusión:

1. ¿Qué tipo de relación entre un negociador y sus representados es más efectiva para lograr resultados exitosos?
2. ¿Bajo qué condiciones los representados deberían dar instrucciones más fuertes a sus representantes y hacer que los objetivos sean claros?
3. Si a un negociador se le da información sobre la relación negociador-representados de su oponente, ¿cómo podría usarla para lograr un acuerdo de muy buena calidad?

2.16. Narrativa 16. Punto de quiebre

Un punto de quiebre (*turning point*) en la negociación es cualquier evento o proceso que marca el pase de una etapa a la siguiente, dando una señal clara de avance de una fase anterior a otra posterior.¹³³ Pue-

¹³² Véase WALL, J.A. «Effects of constituent trust and representative bargaining orientation in intergroup bargaining». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1975, n.º 32, pp. 1004-1012.

¹³³ DRUCKMAN, Daniel. «Turning Points in International Negotiation: A Comparative Analysis». *Journal of Conflict Analysis and Resolution*. 2001, vol. 45 n.º 4, agosto: 519-544. Véase también DRUCKMAN, Daniel. «Stages, Turning Points, and Crises-Negotiating Military Base Rights, Spain and the US». *Journal of Conflict Resolution*. Junio 1986, vol. 30, n.º 2, pp. 327-360 y DRUCKMAN, Daniel, Jo L. HUSBANDS y Karin JOHNSTON. «Turning Points in the INF Negotiations». *Negotiation Journal*. Enero 1991, n.º 7(1), pp. 55-67.

de que haya puntos de quiebre dentro de una fase de negociación, como cuando se reconoce o salta un obstáculo para poder completar esa fase. El concepto de punto de quiebre ayuda a enfocar nuestra atención en la transición de una etapa a otra y guía la búsqueda de eventos y condiciones que facilitan o impiden que el proceso avance.¹³⁴ Esta narrativa introduce el concepto de puntos de quiebre, da ejemplos de las varias formas que toman y sugiere un marco teórico analítico para descubrirlos y analizarlos.

Aun cuando sean beneficiosos o dañinos, abruptos o graduales, los puntos de quiebre pueden adoptar una variedad de formas, dependiendo del tipo de negociación de que se trate y de la etapa en la cual se encuentre. Tomlin, en su análisis del proceso que llevó a las negociaciones comerciales entre Estados Unidos y Canadá de 1989,¹³⁵ describe el conjunto de puntos de quiebre que movilizaron a las partes de una etapa de separación a la prenegociación y negociación. El inicio del proceso de prenegociación mismo indica un punto de quiebre en la relación entre las partes. Entonces, en cada nueva etapa de la prenegociación, un punto de quiebre moviliza el proceso a la siguiente etapa.

Los puntos de quiebre pueden ser identificados por elementos cruciales, como cuando los negociadores encuentran una forma de resolver un impase, creando un acuerdo marco que pueda ser completado con detalles posteriores o manifestando decisiones a funcionarios de alto nivel que se han interesado por las conversaciones. Cada uno de estos eventos es considerado instrumentalmente para salvar un obstáculo y continuar con las negociaciones, aun más, movilizándolo la negociación de una etapa a la siguiente.¹³⁶

Los puntos de quiebre pueden ser identificados frecuentemente por las decisiones cruciales que toman las partes y se examina qué fue lo que precedió a cada decisión y quizá qué lo precipitó.¹³⁷ Es posible disgregar el proceso en una serie de fases y puntos de quiebre con el fin

¹³⁴ TOMLIN, Brian W. «The Stages of Pre-negotiation: The Decision to Negotiate North American Free Trade». En: STEIN, J.G. (ed.). *Getting to the Table*. Baltimore: Johns Hopkins University Press: 25, 1989.

¹³⁵ *Ibid.*, 21.

¹³⁶ DRUCKMAN, D. «Turning Points in...», p. 520.

¹³⁷ *Ibid.*, p. 523.

de analizar el rol de los actores, los asuntos específicos involucrados, las condiciones externas que afectan el resultado y la dinámica del proceso.¹³⁸ Druckman ha creado un marco de trabajo muy útil basado en tres variables que constituyen características comunes de la negociación: los precipitantes, las partidas (*departures*) en el proceso y las consecuencias.¹³⁹

Los *precipitantes* son eventos o factores que promueven un giro asociado con el punto de quiebre. Ellos pueden clasificarse, por lo general, en tres categorías básicas: Los precipitantes externos representan influencias que afectan el proceso y provienen de fuera. Los precipitantes sustantivos incluyen el surgimiento de nuevas ideas y conceptos. Los precipitantes de procedimiento son influencias que afectan el proceso debido a los cambios en la estructura o formato, como en el caso de la formación de comisiones de trabajo o el cambio de ubicación.

Druckman encontró que el hecho de que los puntos de quiebre sean más frecuentes en respuesta a precipitantes externos o debido a los internos depende en gran medida del tema de la negociación. Cuando se negocia asuntos de seguridad, los gobiernos se inclinan a realizar movimientos gradualmente mayores a favor de un acuerdo y la fuente más común de puntos de quiebre significativos es externa a las conversaciones. Un excelente ejemplo de lo señalado se presentó con la forma en que la muerte del presidente Franco (un evento externo) impactó en las negociaciones sobre los derechos de las bases militares entre los Estados Unidos y España en 1976. Después de que las conversaciones fracasaron en 1975, tuvo que suceder esta crisis del régimen español para dar inicio a un punto de quiebre, de esta forma se reanudaron las negociaciones y los negociadores españoles realizaron concesiones que finalmente llevaron a la suscripción de un acuerdo bilateral.¹⁴⁰ Por otro lado, cuando se están negociando asuntos medioambientales o comerciales tales como las políticas en el tema del ambiente, procesos internos tales como los cambios de procedimiento o

¹³⁸ CHASEK, Pam. «A comparative analysis of multilateral environmental negotiations». *Group Decision and Negotiation*. 1997, n.º 6(5), p. 437.

¹³⁹ DRUCKMAN, D. «Turning Points in...», pp. 526-527.

¹⁴⁰ DRUCKMAN, D. «Stages, Turning Points,...», pp. 345-346.

la inclusión de nuevos conceptos tienden a jugar un papel más importante para favorecer el surgimiento de puntos de quiebre.¹⁴¹

Las *partidas del proceso* (los verdaderos puntos de quiebre) son los giros que pueden observarse o anticiparse. Tal como se indicó anteriormente, puede que se trate de una partida abrupta o un cambio gradual. Entre algunos de los ejemplos de puntos de quiebre abrupto tenemos las partidas repentinas de un patrón previo de dar y recibir, estar de acuerdo con los términos del acuerdo, llegar a un punto muerto o a una inesperada concesión que permita un acuerdo. Se suscitan los puntos de quiebre más graduales cuando se ofrecen nuevas propuestas que precipitan una movilización posterior, las partes sugieren ajustes en el proceso que facilitan que siga progresando o la realización de conversaciones según lo estipulado en el cronograma, lo que permite, de este modo, la transición a la siguiente fase. Como se ve claramente en estos ejemplos, las mismas partes negociadoras cumplen un rol al causar el punto de quiebre.¹⁴²

Las *consecuencias* son los resultados desescalatorios (constructivos) o escalatorios (destructivos) de los puntos de quiebre. Druckman halló que en el 75% de los casos que estudió las partidas del proceso fueron desescalatorias en tanto que contribuyeron al logro de acuerdos. Esto refuerza la idea de que los puntos de quiebre en la negociación son hitos de progreso.¹⁴³

Para utilizar este marco teórico puede ser de mucha ayuda considerar el estudio de multicasos de Chasek de 1997. A través del análisis de once casos de negociación medioambiental, la autora encontró que, para un número significativo de casos, la decisión de Naciones Unidas para afrontar un problema medioambiental específico fue la que dio nacimiento al primer punto de quiebre hacia las negociaciones. Para una delegación nacional, se percibió la decisión de las Naciones Unidas como un evento externo, pero pudo haber sido reforzado por una protesta masiva interna o por un creciente sentido de urgencia entre los líderes científicos o políticos sobre el problema medioambiental. En

¹⁴¹ DRUCKMAN, D. «Turning Points in...», p. 520.

¹⁴² *Ibid.*, pp. 537-538.

¹⁴³ *Ibid.*, p. 537.

tales casos, tanto los precipitantes externos como los sustantivos jugaron un papel determinado.

Mientras que la noción de etapas de la negociación es totalmente analítica, y las etapas reales tienden a traslaparse y a tener fronteras diferentes, existe suficiente correspondencia con la realidad en cuanto a que el concepto de puntos de quiebre nos ayuda a analizar el progreso o la falta de este en la negociación.¹⁴⁴ Sin importar cuántas etapas de negociación se consideren en un análisis de negociación (distintos analistas distinguen diversas etapas de la negociación), cada paso del proceso de negociación de una etapa a otra es conducido por un punto de quiebre y cada uno representa una oportunidad para un giro constructivo. Es clave para los negociadores reconocer tales giros y obtener lo más que se pueda de ellos. Siguiendo el progreso (o desintegración) de la negociación a través de los diversos puntos de quiebre que se presenten es posible predecir resultados potenciales del camino actual o el camino reorientado por los futuros puntos de quiebre. En esta circunstancia, los negociadores y los terceros podrían ajustar sus estrategias según se requiera.

Preguntas para la discusión:

1. ¿Qué eventos serían obviamente categorizados como puntos de quiebre en cualquier proceso de negociación?
2. Describe un evento con potencial para impactar la negociación, pero el cual podría ser ignorado por las partes debido a que no lo reconocen como un posible punto de quiebre.
3. ¿Por qué algunas negociaciones responden más a precipitantes externos que a internos? ¿Cuándo podrían ser los precipitantes internos más efectivos?
4. Si un punto de quiebre es escalatorio, ¿es posible contrarrestar el efecto introduciendo un precipitante que dé inicio a un punto de quiebre positivo? ¿Por qué sí o por qué no?

¹⁴⁴ CHASEK, Pam. *Op. cit.*, p. 439.

CAPÍTULO 3

RESÚMENES DE LAS NARRATIVAS

3.1. Logrando acuerdos integrativos

- a. El objetivo de integrar los intereses de todas las partes para lograr un acuerdo que beneficie a todos es difícil de alcanzar.
- b. Los incentivos o presiones fuertes para cooperar o conceder y para competir o resistirse a responder recíprocamente a movimientos cooperativos pueden impedir los esfuerzos por lograr acuerdos integrativos.
- c. Una estrategia de búsqueda de información sobre las necesidades e intereses de la otra parte es más efectiva en situaciones complejas, en las que los acuerdos integrativos son difíciles de identificar.
- d. Es importante evitar la tentación de alcanzar acuerdos demasiado rápido, especialmente cuando están en juego cuestiones vinculadas a la relación. Es también importante haber experimentado este proceso en el pasado y tenido éxito en su utilización.

3.2. Efectos de los terceros en la negociación

- a. Los efectos del tercero dependen de la forma en que está definido su rol, de las tácticas que usa, de cómo es percibido por las partes y de ciertos aspectos de la situación de negociación, incluyendo las alternativas de las partes ante un fracaso de la negociación.
- b. Cuando fueron presionados a conceder por un mediador que fue percibido confiable y competente, los negociadores caminaron rápidamente hacia un acuerdo. Este fue el caso particularmente cuando el mediador fue visto como alguien que no tenía interés personal en el resultado y cuando la hostilidad entre las partes era alta.
- c. Las sugerencias hechas por el tercero son probablemente tomadas más seriamente cuando las consecuencias sobre quién renuncia a qué son claras y no favorecen a una parte más que a la otra. Por lo tanto, los mediadores que sugieren transacciones producen más acuerdos que aquellos que dan sugerencias que resultan en acuerdos integrativos (que favorece a ambas partes) o asimétricos (que favorecen a una parte más que a la otra).

- d. Los mediadores efectivos involucran a las partes en un proceso interactivo de solución de problemas en el cual ellos generaron y probaron hipótesis acerca de las posibles causas del conflicto y animaron a las partes a hacerse responsables de cualquier acuerdo que resultase.

3.3. Influencia positiva y negativa en la negociación

- a. Las emociones positivas y las buenas sensaciones son a menudo beneficiosas en la negociación. Han demostrado que conllevan a la reducción del uso de tácticas contenciosas y a una mayor disposición a hacer concesiones.
- b. Las expresiones de halago o calidez son probablemente más efectivas para lograr acuerdos cuando han seguido a posturas más fuertes o a la renuencia a hacer concesiones. Esto ha sido denominado como la estrategia del *pecador reformado*.
- c. La manera en que las expresiones son transmitidas es crítica. Si los halagos son vistos como intentos de congraciarse o poco sinceros, es probable que aumenten las tensiones y terminen conduciendo a impases.
- d. Las muestras de enojo pueden ser beneficiosas si son dirigidas hacia el proceso de negociación y no a la otra parte. El enojo podrá ser constructivo si transmite claramente cuánto valora uno un asunto. Puede ser destructivo si es usado para invalidar los motivos del otro negociador.

3.4. Cultura

- a. Cuanto más tiempo negocien las partes conjuntamente, menor será el rol que juegue la cultura nacional en la negociación.
- b. Entre los comportamientos de los que se ha demostrado que han sido influidos por la cultura están factores relacionados con la orientación (predisposición) general y la aproximación al conflicto y a la negociación, tales como la preferencia por la confrontación y la competencia versus la colaboración y la transacción (investigación con sujetos canadienses y holandeses).
- c. Los factores culturales que afectan directamente las dinámicas de una negociación pueden incluir la preferencia por las aproximaciones inductivas (en las que se agrega acuerdos en los asuntos)

- versus las aproximaciones deductivas (que provienen de principios).
- d. Los acuerdos potenciales podrían ser juzgados diferentemente según estándares de justicia diversos: El énfasis en la igualdad, en la equidad o la necesidad como base del criterio de justicia; y la orientación hacia el proceso versus la orientación hacia los resultados como una base del criterio de justicia.

3.5. Efectos de la relación en la negociación

- a. Los amigos negocian de forma diferente a los que no son amigos o respecto a los extraños. Los amigos muestran menos interés por los beneficios inmediatos, exhiben mayor confianza y arriban a acuerdos más rápidamente. Ellos están más dispuestos a soportar pérdida a corto plazo a cambio de lograr posibles ganancias a largo plazo.
- b. Debido a que los amigos a menudo se ponen rápidamente de acuerdo, tienden a involucrarse menos en los métodos de búsqueda necesarios para conseguir acuerdos integrativos.
- c. En una negociación internacional es importante no menospreciar la relación. Una falta de planeamiento y una actitud poco caballerosa en la formación de una delegación puede terminar en negociaciones difíciles.
- d. Aunque los amigos están menos interesados en ser estrictamente recíprocos en los intercambios de concesiones, son sensibles a las expectativas frustradas, como cuando el otro negociador mantiene una posición dura por un largo periodo de tiempo. Las expectativas frustradas entre amigos o aliados los conducen a reaccionar fuertemente, endurecer sus posturas y producir impases.

3.6. Efectos de la experiencia en la negociación

- a. Los mejores acuerdos resultan cuando las delegaciones contrarias son aproximadamente similares en experiencia profesional.
- b. En situaciones competitivas, los delegados experimentados son a menudo manipuladores en el sentido de que usan sus conocimientos para alcanzar acuerdos favorables para ellos mismos. En situaciones cooperativas los delegados experimentados usan su experiencia para buscar acuerdos que beneficien a todas las partes.

- c. Las experiencias positivas o gratificantes previas a la negociación contribuyen a una aproximación cooperativa de solución de problemas que conduce a acuerdos deseables.
- d. La experiencia puede ayudar a los negociadores que encaran situaciones nuevas. Es menos probable que ellos cometan errores porque ellos tienen una estructura de trabajo para lidiar con nuevos retos, la cual facilita la negociación.

3.7. Alternativas si fracasa la negociación (MAAN)

- a. Las alternativas atractivas frente a acuerdos negociados a menudo producen mejores resultados para los negociadores.
- b. Los negociadores están menos afectados por presiones de tiempo cuando cuentan con alternativas atractivas, pues tienen menos necesidad de transigir ante una fecha límite.
- c. Las alternativas atractivas proveen a los negociadores de una oportunidad de buscar acuerdos óptimos e integrativos. La oportunidad se pierde, sin embargo, si los negociadores usan sus alternativas para presionar a su oponente para llegar a un acuerdo que favorezca solo a ellos.
- d. Las alternativas no son fijas sino que pueden cambiar durante el curso de la negociación. Un tema de interés es cómo la información nueva obtenida durante el proceso de negociación influye en la evaluación que realiza un negociador sobre los asuntos en discusión (en relación con las alternativas).

3.8. La presión de tiempo

- a. Las presiones de tiempo crean dilemas de decisión. Ellas fuerzan a los negociadores a escoger entre las condiciones disponibles en la negociación y alternativas que pueden realizarse fuera de esta.
- b. Los negociadores que están más preocupados por sus propios intereses llegan a ser cada vez más competitivos a medida que la presión de tiempo se incrementa. Aquellos que toman una aproximación más cooperativa están más dispuestos a hacer concesiones para lograr un acuerdo, incluso si este favorece a la otra parte.
- c. Las presiones de tiempo pueden forzar a los negociadores cooperativos a realizar acuerdos no deseados. Para ellos, el objetivo es a menudo lograr acuerdos integrativos, los cuales toman tiempo.

- d. La presión de tiempo puede ser beneficiosa si es usada por las partes principales o por los terceros para *sellar* acuerdos tentativos logrados anteriormente en una atmósfera más relajada. Sin embargo, si las presiones son vistas únicamente como una táctica para lograr los objetivos de una u otra parte, es probable que lo que se logre sea una impase.

3.9. Tácticas: Intercambio de información

- a. Cuando existe la posibilidad de beneficios conjuntos, la percepción precisa de intereses compatibles usualmente conduce a mejores acuerdos. Sin embargo, el intercambio de información puede también revelar intereses incompatibles que pueden exacerbar el conflicto.
- b. La investigación demuestra que la precisión en evaluar los intereses del otro se incrementa rápidamente durante los primeros cinco minutos de una negociación.
- c. Las negociaciones siempre llegan a ser más difíciles cuando los valores, ideologías o principios están explícitamente vinculados a los intereses que defienden las partes.
- d. Se ha demostrado que explorar las diferencias de valores en la prenegociación mejora tanto el resultado como el proceso de negociación.

3.10. Tácticas: Presentando dos caras en la negociación

- a. Es más probable que el comportamiento cooperativo sea correspondido recíprocamente si se desarrolla a continuación de algún intento de demostrar determinación o dureza (véase la narrativa sobre el uso de recompensas).
- b. Es más probable que la solución conjunta de problemas sea efectiva si las partes han establecido una reputación (o imagen) de firmeza (véase la narrativa sobre acuerdos integrativos).
- c. Al cumplir el papel del *buen policía*, los terceros pueden incrementar la flexibilidad y la buena voluntad de delegaciones duras para enfrascarse en negociaciones del tipo solución de problemas (véase la narrativa de las tácticas de la tercera parte).
- d. Cuando una parte negociadora más poderosa, aunque amistosa, intenta *explotar* la relación insistiendo en el logro de resultados

asimétricos, los acuerdos que se obtengan, muy probablemente, no podrán cumplirse y la relación entre los negociadores será perjudicada.

3.11. Tácticas: Usando recompensas en la negociación

- a. Es probable que las recompensas sean más efectivas para estimular concesiones cuando son combinadas con movimientos competitivos, como en las tácticas de dos caras discutidas en otra narrativa.
- b. Las estrategias de recompensa podrían lograr concesiones prematuras que produzcan acuerdos no óptimos, dependiendo de las circunstancias.
- c. Al desalentar la búsqueda de información, las estrategias de recompensa podrían producir acuerdos no óptimos (véase la narrativa de acuerdos integrativos).
- d. Los terceros probablemente sean más efectivos cuando combinan recompensas y sanciones como parte de una estrategia coherente.

3.12. Fuerzas que restringen la flexibilidad en la negociación

- a. Cuando los negociadores diseñan estrategias unilaterales antes de la negociación, logran menos acuerdos que cuando estudian los asuntos desde diversas perspectivas. El estudio de los asuntos tiene efectos beneficiosos sin importar que haya sido hecho individualmente, con compañeros de equipo o con miembros de la parte contraria.
- b. Cuando las ideologías se explicitan y se vinculan a las posiciones de negociación, los negociadores son renuentes a transigir o buscar alternativas de acuerdo.
- c. A menudo los representantes deben transmitir diversas impresiones de avance a sus representados y oponentes. La finalidad de esto es resolver el dilema del rol fronterizo causado por las expectativas tan diferentes de estos grupos.
- d. Los negociadores son generalmente menos flexibles cuando negocian en público que cuando lo hacen en privado o no son afectados por la publicidad de los medios de comunicación.
- e. La flexibilidad aparente de las partes más débiles enmascara una inflexibilidad subyacente causada por lo limitado de sus alternativas.

3.13. Género en la negociación

- a. La información empírica sobre los efectos del género en la negociación es contradictoria y nada concluyente.
- b. El comportamiento cooperativo o conciliador que ha sido atribuido u observado en algunas mujeres negociadoras se debe muy probablemente al poder relativo de los negociadores más que al género.
- c. Existe un número de factores que moldean la decisión del negociador en favor de ser competitivo o cooperativo y, aun cuando los efectos del género son evidentes, resultan leves.
- d. En términos generales, puede que exista algún efecto del género en el comportamiento negociador, pero es difícil predecirlo y además otros factores lo eclipsan.

3.14. Representación

- a. El comportamiento del negociador está fuertemente influido por la relación con sus representados y por las indicaciones que estos dan.
- b. Cuando los negociadores perciben que no gozan de la confianza de sus representados o anticipan tener que defender su comportamiento negociador ante estos, son más proclives a rechazar las ofertas de su oponente, a realizar menos y menores concesiones y a demorar más para lograr un acuerdo.
- c. Los negociadores que han recibido las indicaciones de cooperar con las otras partes son más proclives a realizar concesiones.
- d. El desempeño del negociador mejora si los representados fijan objetivos de negociación que plantean retos (en comparación con carecer de objetivo o tener uno de transacción). Sin embargo, el desempeño del negociador se deteriora si se traza un objetivo demasiado difícil (es decir, cuando el objetivo es más que un reto).

3.15. Puntos de quiebre

- a. Los puntos de quiebre marcan el avance de una fase de la negociación a la siguiente o reflejan un cambio sustantivo en la percepción o el proceso de negociación. Ellos representan oportunidades de entender y aprovechar la dinámica del proceso de negociación.
- b. Para analizar un punto de quiebre busque los precipitantes, la partida del proceso y las consecuencias. Esto ayuda a centrar la aten-

ción en la búsqueda de eventos y condiciones que facilitan o impiden el avance de la negociación.

- c. Los puntos de cambio impulsados por uno de los tres tipos de precipitantes: Externos, sustantivos y procedimentales.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y PRESCRIPCIONES DE LAS NARRATIVAS CONCLUSIONES NO EVIDENTES DE LAS NARRATIVAS

4.1. Conclusiones no evidentes de las narrativas

1. *Sobre el afecto*: La ira puede ser útil si es usada para enfatizar intereses profundamente sentidos y si está dirigida hacia la función negociadora y no contra el otro negociador.
2. *Sobre el afecto*: La adulación, aunque crea buenos sentimientos, puede ser disfuncional si es vista como una forma de congraciarse o manipular a la otra parte.
3. *Sobre la relación*: La amistad o las buenas relaciones pueden llevar a acuerdos por debajo de lo óptimo porque los negociadores conceden demasiado muy rápidamente.
4. *Sobre la relación*: La amistad podría conducir a la frustración de expectativas cuando el otro toma una posición más dura de la esperada, lo que conduce a reacciones desmedidas e impases.
5. *Sobre las alternativas*: Las alternativas atractivas usualmente incrementan el poder negociador, pero también estimulan a los negociadores a concentrarse en sus propios intereses y a percibir que el oponente tiene alternativas aun más atractivas. Estas son las condiciones para el logro de acuerdos por debajo de lo óptimo.
6. *Sobre la presión de tiempo*: La presión de tiempo puede producir acuerdos prematuros, y por debajo de lo óptimo, si es impuesta demasiado pronto. También puede estimular la parte final de la negociación para sellarla con buenos acuerdos.
7. *Sobre las recompensas*: Dar recompensas, tales como hacer o devolver concesiones o promesas, puede producir acuerdos rápidos pero que no sean los mejores.
8. *Sobre la experiencia*: Los negociadores con experiencia pueden usarla para producir acuerdos integrativos. También pueden emplearla para manipular el proceso —especialmente cuando negocian con negociadores inexpertos— y así producir acuerdos por debajo de lo óptimo, aunque sean deseables para ellos mismos.

9. *Sobre la flexibilidad*: El movimiento de las posiciones de negociación no es un signo de flexibilidad si no es voluntario o si resulta de la coerción del oponente más poderoso.
10. *Sobre los acuerdos integrativos*: La búsqueda de información amplia durante la negociación podría revelar incompatibilidades de intereses que sirvan para escalar antes que para resolver el conflicto.
11. *Sobre el intercambio de información*: Los acuerdos rápidos podrían ser malos acuerdos. A menudo ocurren antes de que los negociadores tengan la oportunidad de ser parte de una búsqueda de información. El resultado es una suerte de *maldición del ganador* en el que un(a) negociador(a) piensa que él o ella consiguió el resultado deseado, cuando de hecho el acuerdo está por debajo de lo óptimo.
12. *Sobre la cultura*: Aunque la cultura nacional da forma al comportamiento, podría ser una influencia menos importante en los negociadores internacionales, que comparten una subcultura profesional.
13. *Sobre las dos caras*: Las posturas fuertes pueden resultar ventajosas cuando son seguidas por un comportamiento más flexible. El comportamiento cooperativo es valorado más en un contexto competitivo.
14. *Sobre los terceros*: Es ventajoso para los terceros hacer sugerencias de transacción al inicio de las conversaciones, aunque este no sea el tipo de acuerdo que se busca.

4.2. Algunas prescripciones de las narrativas

La investigación también tiene implicancias en cuanto a las acciones que pueden ser tomadas por los negociadores con miras a conseguir acuerdos óptimos. Estas acciones definen los tipos de habilidades requeridas para negociar efectivamente. A continuación damos algunos ejemplos:

1. Descarte los acuerdos rápidos evitando el intercambio rápido de concesiones.
2. Evite intercambiar *demasiada* información si una solución/resultado óptimo o integrativo es fácil de descubrir. Las indagaciones detalladas podrían revelar intereses incompatibles que provocarían una escalada del conflicto.

3. Reconozca el momento oportuno para utilizar tácticas duras o suaves, poniéndolas en una secuencia en la cual se presenten las posturas firmes primero y las posturas más flexibles después.
4. No use su experiencia o habilidades para asegurar un mejor acuerdo únicamente para usted mismo; use las habilidades para emplear el intercambio y otras tácticas que puedan asegurar mejores resultados para todas las partes.
5. Los negociadores generalmente quieren llegar a un arreglo; ellos también tienden a acercarse a la negociación como competidores. Un reto es evitar ambas tentaciones.
6. Coordine la negociación favoreciendo la flexibilidad, aislando las conversaciones de la cobertura de los medios de comunicación, evitando debates ideológicos y reduciendo la supervisión de los representados o de otras partes con intereses en el resultado.
7. Evite avergonzar a su oponente. Permítale correr riesgos, ser creativo y bríndele el espacio suficiente para ser flexible.
8. Para los terceros: Sugiera transacciones al principio para hacerse de una reputación de rectitud, pero desaliente una transacción y más bien favorezca un proceso de búsqueda de información.

CAPÍTULO 5

CASOS PRÁCTICOS

5.1. Caso 1. Diálogo y conflictos armados: Negociando en la guerra civil en El Salvador¹

GUÍA DE TRABAJO

Narrativas pertinentes: Presión de tiempo, alternativas, flexibilidad y terceros.

Pautas para el análisis:

- A lo largo este caso hay un conjunto de variaciones en las alternativas de las partes basadas en los cambios del balance militar y político. Identifique tantos cambios como le sea posible en el MAAN de una o de las dos partes y cómo estos afectaron las negociaciones en diversos momentos.
- ¿En qué punto fue la presión del tiempo un factor en la negociación? ¿Cómo afectó las negociaciones y el deseo de las partes para reunirse a negociar?
- Ambas partes en este caso parecían particularmente inflexibles. En relación con la narrativa y el caso de estudio, identifique algunas de las causas de inflexibilidad en cada una de las partes.
- Uno de los mayores avances en las negociaciones ocurrieron con el Plan de Paz Arias. Revise los cinco pasos básicos del plan de paz y, usando la narrativa sobre TERCEROS, examine por qué estas propuestas que surgieron de un actor externo lograron más éxito que las anteriores negociaciones internas.

Pautas para la estrategia:

- Como tercero o parte principal en las negociaciones entre el gobierno y el grupo rebelde en El Salvador, ¿qué pasos tomaría para

¹ ROETT, Riordan y Frank SMITH. *FPI Case Study Number 12*. Johns Hopkins University, 1988.

dar forma a un foro de negociación que maximice la flexibilidad de estas dos partes?

- Como un político norteamericano interesado en poner fin a la guerra en El Salvador (sin ningún interés en el resultado), ¿qué pasos solicitaría que tomase su gobierno para que influya en la presión del tiempo o en las alternativas de las partes en las negociaciones con el fin de que lleguen a un acuerdo sobre la guerra civil? ¿En qué momento de la historia del conflicto (según lo descrito en el caso de estudio) podrían ser estos pasos más efectivos?

5.1.1. Antecedentes

El 4 de octubre de 1987 la tercera ronda de las negociaciones de paz entre el gobierno de El Salvador y las guerrillas insurgentes comenzaba. Las dos rondas anteriores se realizaron en octubre y noviembre de 1984. Estas conversaciones entre un gobierno y una entidad no gubernamental son un ejemplo de una negociación relativamente simétrica en el contexto de una guerra de guerrillas de insurgencia. Durante las dos primeras rondas de conversaciones de 1984, la guerra arribó a un virtual empate; ni el gobierno salvadoreño ni la guerrilla tenían ventaja militar. Aunque el gobierno mejoró su posición militar al siguiente año, para 1986 las guerrillas fueron capaces de obtener suficientes ventajas políticas como para compensar la pérdida de efectivos en el campo de batalla. El gobierno había tomado la ofensiva en el plano militar, pero políticamente el gobierno de Duarte había perdido mucho espacio en relación con el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional y el Frente Democrático Revolucionario (FMLN, FDR).

La guerra civil salvadoreña surgió cuando una junta cívico-militar reformista colapsó en enero de 1980. Dirigido por integrantes progresistas dentro de las Fuerzas Armadas, el golpe de estado del 15 de octubre de 1979 encumbró en el poder a la junta, que se trazó como meta acabar con un proceso creciente de confrontación política y poner fin a 30 años de mandato militar institucionalizado. Temerosa de que El Salvador siguiese los pasos de la revolucionaria Nicaragua, la junta prometió realizar los cambios socioeconómicos requeridos, como una

reforma agraria que debilitase las posturas insurgentes. Aunque las reformas, la agraria y las de otro tipo, empezaron a ejecutarse, esta junta fue reemplazada por miembros más conservadores de las Fuerzas Armadas en los siguientes tres meses. Siguió a esta situación un periodo de represión gubernamental severa que llevó a muchos, incluyendo a los anteriores integrantes de la junta, a unirse a los grupos insurgentes. A pesar de que hubo breves intentos de reconciliación, la polarización política que surgió hasta el momento no ha sido resuelta.

El ejército salvadoreño mantuvo el poder por los siguientes dos años y finalmente dejó el Ejecutivo en 1982. Ese año la derecha salvadoreña, dominada por el partido ultraconservador ARENA (Alianza Republicana Nacional) y su controvertido líder Roberto D'Aubisson, ganó las elecciones parlamentarias, en las cuales tan solo los demócratas cristianos y otro partidos políticos de derecha participaron. La Asamblea Constituyente controlada por ARENA revirtió muchas de las modestas reformas iniciadas por la junta reformista en 1979 y aprobó una nueva constitución. Prefiriendo lidiar con las guerrillas a través de medios militares, el gobierno de derecha negó toda posibilidad de iniciar el diálogo con el FMLN-FDR.

Una nueva etapa se inició, sin embargo, con la elección del presidente Napoleón Duarte —quien era apoyado por el gobierno estadounidense— a mediados de 1984. Duarte fue el primer Presidente elegido en El Salvador en los últimos 50 años. Duarte prometió dialogar con los insurgentes y buscar un acuerdo negociado para acabar con la guerra. Representantes de los dos grupos se reunieron cara a cara por primera vez en La Palma en octubre de 1984 y un mes después en Ayagualo. Una tercera ronda de conversaciones se inició debido a la presión externa en octubre de 1987.

Este caso incluye estas tres rondas de negociación, las cuales abarcan el periodo del 15 de octubre de 1984 al 29 de octubre de 1987. El caso se centra en las estrategias de negociación utilizadas por las partes en estos encuentros analizados dentro del amplio contexto de estrategias políticas y militares empleadas durante la guerra. Las tres rondas de conversaciones no serán estudiadas aisladamente sino como parte de una constante pugna entre rivales por el poder y control del gobierno. Las iniciativas de paz regionales no van a ser incluidas en este caso, salvo que tengan alguna conexión con el conflicto en El Salvador.

5.1.2. Asuntos

El primer asunto objetivo en El Salvador tiene que ver con las precondiciones para que las negociaciones se realicen: ¿Debería el FMLN-FDR dejar sus armas y renunciar a la violencia antes de participar en las elecciones, como se señala en la constitución de 1983 y exigen el gobierno salvadoreño y el estadounidense? ¿O debería el gobierno salvadoreño entrar incondicionalmente en las negociaciones con la guerrilla salvadoreña para compartir el poder, como postulan los guerrilleros?

Analíticamente, el asunto tiene que ver con si el sistema político actual es democrático o se encuentra en transición hacia una forma más democrática de gobierno; o si el régimen de El Salvador es esencialmente una forma autoritaria de gobierno cubierta por una fachada democrática. Según la derecha salvadoreña, entrar directamente en negociaciones con la guerrilla salvadoreña violaría la constitución de 1983 y convertiría en una pantomima el nuevo proceso democrático de El Salvador. Según algunos críticos de izquierda, la constitución de 1983 fue aprobada bajo condiciones precarias que incluían una asamblea constituyente compuesta solamente por partidos políticos de centro-derecha y derecha. Las negociaciones directas y un gobierno de transición son por lo tanto necesarios para crear legítimas condiciones democráticas para que se realicen elecciones justas.

El asunto subjetivo, sin embargo, tiene que ver con qué lado parece ser más intransigente y principal responsable de la prolongación de la guerra. A los ojos de la población salvadoreña y la comunidad internacional, este asunto puede ser el tema más importante de las conversaciones. El conflicto de ocho años de duración se ha vuelto sumamente impopular y ambos lados han lanzado sendas campañas de propaganda para representar al otro como responsable de la guerra.

Una vez que se llegue a un acuerdo sobre estas precondiciones, la siguiente fase de la negociación podrá continuar. La forma en que se realicen estas conversaciones dependería de cómo se resuelva el asunto de las precondiciones para negociar. Por ejemplo, si las partes acuerdan que las guerrillas deben cesar sus acciones militares antes de compartir el poder, el siguiente asunto será bajo qué condiciones se realizarán las elecciones. ¿Se necesitaría un cese del fuego y sería este el resultado de

un proceso bilateral de negociación o una decisión unilateral? ¿Se necesitaría establecer nuevos procedimientos electorales o se realizarían las elecciones según lo señala la constitución de 1983? ¿Se necesitaría procedimientos internacionales para la verificación de las votaciones y seguridad o se le confiaría al gobierno salvadoreño la misión de supervisar el proceso electoral?

Por otro lado, si las partes acuerdan que las negociaciones para compartir el poder deben realizarse antes de las elecciones, el asunto es cuánto poder y en qué forma será compartido. Una vez más, ¿se implementaría un cese del fuego de forma unilateral o bilateral? ¿Se compartiría el poder regionalmente de acuerdo con la fortaleza y presencia militar, o se necesitaría compartir el poder provisionalmente dentro del gobierno central? Finalmente, ¿bajo qué condiciones se realizarían las elecciones para formar un nuevo gobierno?

5.1.3. Participantes, poder e intereses

Existen dos partes o actores principales en las negociaciones sobre la guerra: el gobierno y las guerrillas. Pero suponer unidad en cualquiera de los dos bandos sería erróneo. Un análisis serio de este proceso requiere una mirada fría sobre cada una de las agrupaciones y sus instituciones, incluyendo a otros que no se encuentran bajo la cobertura de ninguna de las dos partes. Un análisis superficial de estos participantes ha llevado a conclusiones falsas en el pasado.

Las guerrillas son el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional y el Frente Democrático Revolucionario (FMLN-FDR). El FMLN agrupa cinco subgrupos, ordenados de acuerdo con su poder militar:

El Ejército Revolucionario Popular (ERP)

Las Fuerzas Populares de Liberación (FPL)

Las Fuerzas Armadas de Resistencia Nacional (FARN o RN)

El Partido Comunista Salvadoreño (PCS)

El Partido Revolucionario de Trabajadores de Centroamérica (PRTC)

Por su parte, el FDR consiste de dos grupos:

El Movimiento Nacional Revolucionario (MNR)

El Movimiento Popular Social Cristiano (MPSC)

El FMLN y el FDR funcionan como dos aliados aunque sigan siendo dos organizaciones distintas. El FDR es una coalición de social demócratas, disidentes demócratas cristianos y profesionales de clase media que siempre han estado a favor de un acuerdo negociado para finalizar la guerra. Antes de la formación del FDR en abril de 1980 un número de líderes de ese grupo había participado en la junta cívico-militar que tomó el poder en octubre de 1979. Un integrante de la junta, Guillermo Ungo, fue compañero de campaña de Duarte en 1972 y es actualmente uno de los más altos dirigentes del FDR.

El FMLN, en cambio, es una alianza militar formada fundamentalmente por grupos marxista-leninistas. Su posición gradualmente ha evolucionado en favor del diálogo en un debate que exterioriza las diferencias existentes entre los cinco grupos. Estas diferencias tienen sus orígenes en distintas visiones ideológicas y estratégicas, las cuales fueron evidentes en la forma en que reaccionaron ante el golpe de estado reformista de octubre de 1979.

Siguiendo a la transferencia de poder dentro del régimen, la RN —el grupo más cercano a la FDR— fue el primero en abogar por el diálogo entre la junta de octubre y las organizaciones populares lideradas por la izquierda. El Partido Comunista Salvadoreño, otra organización moderada y la última en tomar las armas, también mostró su aprobación del golpe de estado militar y esperó participar en el nuevo gobierno. La organización más militarista —el ERP—, en cambio, se mostró ambivalente en un principio sobre el golpe, esperando que llevase a una insurgencia generalizada. La FPL, conocida como una organización radical y cerrada, fue el primer grupo en oponerse explícitamente a la junta de octubre, pero la FPL también entró en un desacuerdo con la ERP diciendo que las condiciones no estaban dadas para una insurrección generalizada. La pequeña y radical PRTC también se opuso a la junta de octubre. Para 1979 solo la RN estuvo dispuesta a negociar con la junta reformista, pero esta última colapsó en menos de tres meses.

Un periodo de represión estatal severa se inició con la caída de la junta en enero de 1980, lo que fortaleció las organizaciones políticas y militares aliadas de la guerrilla. La coalición de oposición no armada de la FDR se formó en abril de 1980 y el comando unido del FMLN se formó en abril de 1980.

El gobierno de El Salvador estuvo formado por el Partido Demócrata Cristiano y las Fuerzas Armadas Salvadoreñas. Las Fuerzas Armadas se dividen en la escuela americana y los oficiales de guerra (jóvenes oficiales con comandos de combate).

El Partido Demócrata Cristiano primero se hizo parte del gobierno en 1980, cuando José Napoleón Duarte fue designado Presidente por las Fuerzas Armadas. Duarte cumplió sus funciones de Presidente civil del gobierno dirigido por los militares hasta 1982, cuando los demócrata-cristianos no pudieron obtener una mayoría en las elecciones para la Asamblea Constituyente.

En mayo de 1984 Duarte, candidateando por el Partido Demócrata Cristiano, fue elegido presidente de El Salvador gracias al voto popular directo. Según la constitución salvadoreña aprobada en 1983, el presidente se convirtió en Jefe de Estado y Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas Salvadoreñas.

Sin embargo, los militares siempre han disfrutado un cierto grado de autonomía a pesar de los gobiernos civiles. El cuerpo de oficiales de la milicia salvadoreña estaba notoriamente separado entre los progresistas y conservadores a fines de 1979. Pero para inicios de 1980 los conservadores estaban en control de las instituciones armadas y los progresistas fueron expulsados. En respuesta a las presiones de los Estados Unidos (que proveía a El Salvador de ayuda militar), las Fuerzas Armadas apoyaban las elecciones para la Asamblea Constituyente de 1982 y las elecciones presidenciales de 1984. Los militares, junto con el gobierno civil, rechazaron el diálogo con las guerrillas desde 1982 hasta 1984. A partir de la apertura del diálogo con las guerrillas en 1984, los militares, en algunos casos, criticaron públicamente la posición del gobierno de Duarte en las negociaciones.

Otros participantes eran:

1. La Iglesia Católica, particularmente el arzobispo Rivera y Damas e Ignacio Ellacuría S. J.
2. Organizaciones de trabajadores, sobre todo la Unión Nacional de Obreros y Campesinos (UNOC), simpatizante de Duarte, y la Unión Nacional de Trabajadores Salvadoreños, opositora de Duarte, y
3. La derecha, particularmente aquellos que representan poderosos intereses económicos y los partidos políticos conservadores, como el Partido Nacional de Reconciliación y ARENA.

5.1.3.1. Los actores internos en pro del diálogo

Según el arzobispo Rivera y Damas, la gran mayoría de los salvadoreños estaba en favor del diálogo entre el gobierno y la guerrilla como una forma de acabar con la guerra. Una encuesta de 1987 realizada por la Universidad Jesuita de América Central concluyó que el 46,3% de los salvadoreños está «en favor del diálogo como la mejor forma para resolver el conflicto armado», mientras que un 24,6% dijo que «solo Dios» es capaz de resolver un conflicto de tal magnitud. Mientras que este último resultado demuestra el pesimismo en el cual se encontraba el país, esta y anteriores encuestas evidencian que solo una pequeña minoría estaría en contra del proceso de diálogo y en favor de una victoria militar en la guerra.

Casi todo grupo organizado de trabajadores, estudiantes y profesionales en El Salvador está en favor del diálogo para acabar con la guerra. Tanto el gobierno como las guerrillas han intentado estructurar organizaciones políticas lideradas por los trabajadores con el fin de reforzar sus posiciones. Aun las organizaciones de trabajadores simpatizantes con el partido demócrata cristiano están en favor del diálogo entre el gobierno y la FMLN-FDR. Los sindicatos y otras organizaciones cívicas de izquierda han presionado al gobierno para buscar un acuerdo negociado que acabe con la guerra. La izquierda ha logrado vincular a muchos grupos que inicialmente estaban en favor de Duarte y exitosamente ha reorganizado a algunos desplazados, estudiantes universitarios y organizaciones de derechos humanos simpatizantes con la causa rebelde. Estos grupos de oposición están también aliados con el movimiento de la Comunidad Cristiana Básica dentro de la Iglesia Católica, así como también con los administradores de la universidad jesuita de Centroamérica José Simeón Canas. El Rector de la universidad, el padre Ignacio Ellacuría, es uno de los más elocuentes opositores al gobierno. Ellacuría ha sido acusado por el gobierno de ser un «vocero» de las guerrillas debido a su ferviente lucha en favor del diálogo entre estas y el gobierno.

Algunas personas más conservadoras dentro de la Iglesia también están en favor del diálogo. Tanto el FMLN-FDR como el gobierno están de acuerdo en el rol que cumplirá la Iglesia como mediadora en el proceso de conversaciones, conducido fundamentalmente por el

arzobispo Rivera y Damas. Rivera y Damas cree que la iglesia tiene la obligación social de actuar como un vehículo de comunicación entre las partes. Él ha invertido tiempo considerable en reunirlos, pero su papel en las negociaciones ha sido intencionalmente neutral y pasivo. Los activistas de la Iglesia, como Ellacuria, han criticado a Rivera y Damas por esa pasividad y lo han invitado a que asuma un rol más activo a modo de un árbitro autonominado en las negociaciones.

Todas las organizaciones que hemos mencionado se ven a sí mismas como entidades con un conjunto de intereses en juego en el proceso de diálogo y la mayoría de ellas demanda participación en el proceso de reconciliación. Sin embargo, Duarte ha permitido solo a la Unión Nacional de Obreros y Campesinos (UNOC), organización que lo apoya, participar en las conversaciones. Aun así, el grupo mayoritario dentro de la UNOC ha tomado una posición sobre el tema del diálogo y de los acuerdos sobre el cese del fuego similar a la de la Unión Nacional de Trabajadores Salvadoreños, organización de oposición a Duarte. Este hecho manifestó el enorme apoyo de las organizaciones al diálogo.

5.1.3.2. Los actores internos en contra del diálogo

Aunque una pequeña minoría se opone al diálogo, estos disidentes representan algunos de los sectores más poderosos de la sociedad. Los integrantes del sector privado privilegiado de El Salvador se encuentran entre los más elocuentes y vehementes opositores del diálogo con el FMLN-FDR. Este grupo ha demostrado ser tan intransigente con el diálogo como con otros asuntos vinculados a las reformas sociales, las cuales inmediatamente se vinculan con cualquier negociación con los rebeldes. En especial, el sector privado se opone totalmente al programa de reforma agraria, el cual reduciría sus inmensos latifundios. Los grandes terratenientes, que forman la base de soporte de la extrema derecha de El Salvador, han sido suficientemente influyentes en el pasado como para bloquear un acuerdo.

Más recientemente, la extrema derecha reaccionó contra los nuevos tributos impuestos por Duarte en 1987 y posteriormente empezaron a circular voces sobre un inminente golpe de Estado. Ejerciendo

su influencia a través de diversas estrategias, que van desde la agrupación política ARENA hasta movimientos clandestinos y escuadrones de la muerte, los radicales reemergieron en El Salvador a lo largo de todo 1987.

El ejército es el segundo grupo de mayor poder en El Salvador que se opone al diálogo para acabar la guerra. Las Fuerzas Armadas están unidas y en contra de cualquier concesión a los rebeldes, pero seriamente divididas sobre la relación que deben tener con el gobierno civil. El alto comando militar está dominado por oficiales como el Jefe de Estado Mayor, general Adolfo Blandón, y el ministro de Defensa, Eugenio Casanova; ambos son pro norteamericanos y partidarios de Duarte. Comprometidos con la actual política de contrainsurgencia, estos oficiales están de acuerdo en dejar a Duarte en control del Ejecutivo. Representando a la guardia vieja en el ejército, estos oficiales tolerarían acciones de Duarte dentro del marco del diálogo, en tanto no interfieran con la conducción de la guerra.

En su mayoría, los jóvenes oficiales de guerra, como el retirado coronel Sigfrido Ochoa y el coronel Mauricio Stabén, se oponen a los intentos de Duarte y de los Estados Unidos de mantener al primero en el poder. Irónicamente, estos oficiales, representan una nueva generación de militares que fueron entrenados por asesores estadounidenses pero se quejan de que la política norteamericana los ha atado de manos. Ampliamente conocidos por su efectividad militar, estos oficiales demuestran abiertamente su desdén por el gobierno militar y por el gobierno demócrata cristiano de Duarte. Se oponen a las conversaciones con los rebeldes y están a favor de un programa masivo de contrainsurgencia con un mínimo respeto de los derechos humanos. Dominados por el grupo Tandon —la promoción militar de 1966— esta agresiva generación de oficiales jefatura la mayoría de los comandos y controla la mayoría de las brigadas de combate de El Salvador.

[Para simular el proceso de negociación, los participantes deben formar dos equipos que representen al gobierno de El Salvador y al FMLN-FDR. Se debería formar también subgrupos dentro de estos dos grupos. El equipo que representa al gobierno deberá consistir del partido demócrata cristiano, en el poder, y las Fuerzas Armadas. Los rebeldes deben dividirse en dos grupos: el FMLN y el FDR.

Se podría formar otros grupos, ajenos con influencia en el proceso de negociaciones. Ellos se dividirían en la Iglesia, el sector privado, laboral y otros grupos cívicos.

Dependiendo del número de participantes en la clase, se podrá incluir otros subgrupos. En este momento de la simulación, todos los grupos deberían evaluar su posición y prepararse para la primera ronda de conversaciones].

5.1.3.3. El balance militar y las negociaciones

El FMLN era la mayor fuerza militar en 1982, lo cual llevó a muchos analistas a pensar que la toma del poder era una cuestión de tiempo. Las guerrillas en este momento estaban en contra de iniciar conversaciones con el gobierno, debido a la línea dura del grupo radicalizado de la FPL. El gobierno salvadoreño, mientras tanto, estaba sumamente desorganizado, carente de la necesaria autoridad central para conducir negociaciones serias. La anarquía política y los escuadrones de la muerte estaban a la orden del día y era imposible pensar en el inicio de negociaciones.

Entre 1981 y 1983, el FMLN claramente creía que podía ganar la guerra. Pero los comandantes insurgentes también empezaron a reconocer que la victoria militar, aun si fuera posible, sería extremadamente costosa. Además, para el momento en el cual se iniciaron las conversaciones, a fines de 1984, el FMLN había perdido la ventaja militar de que había disfrutado anteriormente en la guerra. Estos factores contribuyeron a la decisión de la guerrilla de reevaluar sus posiciones sobre el diálogo:

La importancia de las vinculaciones del FMLN con las organizaciones populares nunca fue entendida adecuadamente por Washington. El deseo popular de paz era una de las razones por las cuales la mayoría de las organizaciones en el FMLN habían rechazado la estrategia de la guerra prolongada.

El FMLN cree que una victoria militar sobre las Fuerzas Armadas es posible, pero reconoce que un gobierno producto de una victoria militar traería consigo un conjunto de problemas internos y externos. Entre los externos se encontraría la actitud hostil de los Estados Unidos. La reconstrucción y desarrollo de una economía devastada

por la guerra se volverían sumamente difíciles ante un embargo norteamericano contra El Salvador —que, a pesar de ser más desarrollado industrialmente que Cuba o Nicaragua, era más dependiente de las importaciones que estos países—.

Estos factores ayudan a entender por qué el FMLN-FDR ha ablandado progresivamente su posición negociadora, aun habiendo ganado una ventaja militar (de 1981 a 1983). El FMLN ahora está de acuerdo en la preservación de la «institucionalización del ejército» en un acuerdo negociado. Ellos también están listos para participar en una elección y garantizar una política exterior no alineada y una economía mixta.²

Sin embargo, en tanto la posición insurgente se moderaba, la actitud de las Fuerzas Armadas salvadoreñas se volvía más sólida. Para cuando las negociaciones comenzaron a fines de 1984, las Fuerzas Armadas salvadoreñas habían conseguido el doble de la ayuda militar que habían obtenido el año anterior y estaban recibiendo una oleada de asesores militares y más entrenamiento. Como resultado, elevaron su confianza y decidieron no realizar concesiones, esperando que su desempeño militar mejorara.

Y en efecto así fue. La Fuerzas Armadas salvadoreñas siempre disfrutaron de una fortaleza militar agregada mayor en la guerra. Pero hasta 1985 y 1986, esta ventaja numérica no se había traducido en una capacidad militar superior. En 1983 los militares y paramilitares salvadoreños tenían 37 000 efectivos, mientras que el número de combatientes de las más organizadas y efectivas fuerzas del FMLN se estimaban de 7 000 a 10 000. Después de cuatro años, las Fuerzas Armadas salvadoreñas tenían un total de 56 000 efectivos que enfrentaban una guerrilla reducida a 6 000.

Además de la superioridad numérica, las Fuerzas Armadas salvadoreñas habían recibido más de 600 millones de dólares en ayuda militar directa de los Estados Unidos, la mayoría de ella aprobada después de la asunción al poder de Duarte, el 1 de junio de 1984. Esta asistencia llegó junto con una reorganización de las Fuerzas Armadas auspiciada por Estados Unidos con el apoyo de personal y asesores norteamerica-

² LEIKEN. «La izquierda salvadoreña», p. 124.

nos y externos. El desempeño de las Fuerzas Armadas mejoró entonces en el campo de batalla, en gran parte por la renovada capacidad de bombardeo de la fuerza aérea salvadoreña.

Por lo tanto, los comandantes militares estaban a favor de una solución militar de la guerra. Contrariamente, el FMLN-FDR, reconociendo que el balance de fuerzas militares había cambiado en su contra, demostró una creciente moderación en su posición durante las negociaciones de 1986 y 1987.

5.1.3.4. El balance político y las negociaciones

Aunque el gobierno de El Salvador supera a las guerrillas en poder militar, en lo que denominaremos de ahora en adelante *el poder del asunto* —la habilidad de lograr presión pública en favor del proceso de negociaciones— el balance fue más equilibrado en 1984 y había girado decisivamente en favor de las guerrillas para 1986. Este incremento en el poder del asunto aumentó significativamente el potencial costo político del gobierno al evitar el inicio de las conversaciones. Este creciente poder del asunto tampoco ayudó a que la guerrilla forzara al gobierno a realizar alguna concesión, pero incrementó la capacidad de los rebeldes de al menos sentar al gobierno en la mesa de negociaciones.

El gobierno de Duarte incrementó las aspiraciones populares en El Salvador al hacer muchas promesas, pero no tuvo posibilidad de cumplirlas. Duarte prometió negociar un acuerdo con las guerrillas, enjuiciar a los que violen los derechos humanos y permitir que la izquierda participe libre y plenamente en las elecciones. Él también dijo que llevaría a cabo las reformas socioeconómicas necesarias para beneficiar a la mayoría campesina y obrera de El Salvador. La presión combinada del sector privado, el ejército y el gobierno de Reagan, sin embargo, evitó que Duarte cumpliera con sus promesas electorales. Como resultado de estas presiones estructurales, las acciones de Duarte continuamente contradijeron su plataforma electoral de 1984. Por ejemplo, solo un puñado de efectivos militares y oficiales en situación de retiro fueron enjuiciados por violaciones de los derechos humanos y la izquierda en El Salvador permanece excluida de una participación política efectiva.

Aun así el mayor fracaso del gobierno de Duarte se manifestó en la esfera económica. Después de 18 meses de presión del gobierno de Reagan (desde el momento en que los demócrata cristianos llegaron al poder), Duarte ejecutó un conjunto de medidas de austeridad económica a las que se llamó *el Paquetazo*. Duarte se encumbró en el poder ofreciendo una reforma populista, pero la mayoría de estas medidas impactaron sobremanera en las clases campesina y asalariada de El Salvador. Los pasajes de buses, por ejemplo, se elevaron en un 20% y los precios de alimentos como frijoles y arroz se triplicaron durante el periodo de un año. Aunque los sueldos aumentaron, al menos en el sector público, el costo de vida se había duplicado desde que Duarte asumió el gobierno. Adicionalmente al fracaso económico del gobierno, San Salvador sufrió un grave sismo en octubre de 1986 y el país continúa padeciendo los embates de más de siete años de guerra civil. Más de 1% de la población falleció durante la guerra y al menos un 25% de la población son desplazados.

Aunque Duarte no puede ser culpado por todos los problemas del país, las precarias condiciones sociales y económicas combinadas con la guerra han hecho que el presidente pierda el apoyo popular que tuvo inicialmente. El FMLN ha obtenido algunos bonos por los pobres resultados de Duarte en su intento de reconstruir una masa política entre los asalariados y campesinos del país para responder a las demandas populares. Mientras que el capital político de Duarte se desvanecía, la presión interna contra el gobierno se incrementaba. El gobierno de Duarte experimentó una fuerte presión para negociar el fin de la guerra con las guerrillas, así como también para lidiar con asuntos de reforma política, social y económica.

El apoyo directo del FMLN en El Salvador es bajo (probablemente menos del 15%). Políticamente las guerrillas han perdido simpatía debido a su campaña impopular de sabotaje económico, como la quema de autobuses y la voladura de torres de electricidad. Estas acciones, así como el uso indiscriminado de minas terrestres, afectaron directa y negativamente a la población civil, haciendo que las guerrillas pierdan la simpatía de sus grupos de base.

Sin embargo, la plataforma política para las negociaciones presentada por el FMLN-FDR y sus aliados —en favor de un acuerdo negociado a la guerra y de la promulgación de reformas económicas y socia-

les de gran alcance— es un programa que tiene mucha acogida popular. Este programa es similar a la plataforma electoral de Duarte de 1984. Construyendo apoyo político en pro de esta plataforma, las guerrillas habían incrementado el nivel del *poder del asunto* o presión popular contra el gobierno para negociar el final de la guerra.

5.1.3.5. Duarte: Negociando desde una posición de fortaleza agregada

A pesar de que su apoyo político había desaparecido, el presidente demócrata-cristiano salvadoreño no sintió la necesidad de realizar concesiones a favor del FMLN-FDR. Para responder a las demandas populares, el presidente mantuvo una posición permanente en favor de las conversaciones de paz y un acuerdo negociado para la guerra. Pero hizo algunas concesiones concretas en el contexto de las conversaciones con el frente rebelde. Apoyándose en la ventaja militar del gobierno, Duarte mantuvo su posición de que las guerrillas debían dejar las armas y participar en las elecciones como la única forma de llegar al poder.

Aunque Duarte continuamente se mostraba en favor del diálogo para acabar la guerra, no estaba dispuesto a realizar concesiones dentro del marco de estas conversaciones. El Presidente se encuentra en la difícil situación de tener que apoyar el proceso de conversaciones para responder a las demandas populares, pero también incapacitado de realizar concesiones a los rebeldes una vez que el diálogo para acabar la guerra empiece.

El dilema para Duarte es cómo mantener su posición de fortaleza en el diálogo sin aislarse de su base democrática y también cómo realizar concesiones a los rebeldes sin afectar el resultado al perder el soporte de su ejército. La legitimidad de Duarte como presidente reside principalmente en su estatus de líder elegido democráticamente. Él tranquilamente puede ignorar los deseos y las demandas de la FMLN-FDR, pero solo en tanto no ignore las demandas y deseos de la población en general. Cuanto más capaces son los rebeldes de aliarse con las demandas populares, el dilema de Duarte aumenta.

Es importante señalar que el equipo de negociación del gobierno no es monolítico. Su posición negociadora es el resultado de la competencia entre el gobierno y los grupos privados influyentes. Aun si Duarte deseara realizar concesiones como respuesta a las demandas populares, se enfrentaría a la resistencia del poderoso sector privado salvadoreño o las Fuerzas Armadas y el gobierno de Reagan, todos los cuales están a favor de una solución militar al conflicto.

5.1.3.6. FMLN-FDR: El poder del asunto y el pedido de paz

La posición de la guerrilla en las negociaciones es contradictoria también. Mientras que el incremento del poder del asunto de la guerrilla ha mejorado su capacidad de llevar a Duarte a negociar, su reducido poder militar agregado ha debilitado su capacidad de arrancar alguna concesión del gobierno.

El FMLN no puede razonablemente esperar que se logre una victoria militar. Por lo tanto, las negociaciones con el gobierno son la mejor esperanza de los rebeldes de lograr algún grado de poder. Suponiendo que su participación en el diálogo sea sincera, su principal objetivo sería mejorar el *poder del asunto* para forzar al gobierno a sentarse a dialogar seriamente. Su estrategia es desafiar el desempeño del gobierno en cuanto a las reformas económicas y políticas prometidas, que ambos lados aceptan de mutuo acuerdo en principio.

Además, el equipo de negociación de la guerrilla, al igual que el del gobierno, no es monolítico. La línea dura del FMLN apoya el diálogo, no para conseguir concesiones del gobierno, sino para desestabilizar al régimen y facilitar la lucha armada. Por ejemplo, cualquier apertura política que las conversaciones pudieran producir, como una amnistía para prisioneros políticos, ayudaría a los rebeldes a reconstruir una base popular organizada. Más aun, cualquier acuerdo para reducir las hostilidades o para el cese del fuego liberaría la presión militar sobre la organización. Y finalmente cualquier acuerdo entre Duarte y los rebeldes crearía división entre el Presidente y los oficiales militares cuya ayuda necesita para permanecer en el poder. Como resultado, elementos extremistas dentro del FMLN ven el diálogo no como un foro para negociar, sino como parte de una estrategia militar para ganar la

guerra. Debe señalarse, sin embargo, que el MOR, la facción históricamente más radical dentro del FMLN, ha sido expulsado de la alianza.

5.1.4. Eventos precipitantes y condiciones

El golpe reformista de octubre de 1979 marcó el fin de cerca de cincuenta años de mandato militar institucionalizado. Este quiebre del régimen existente fue el resultado de las presiones sociales y políticas que se habían construido en los últimos veinticinco años. Los asuntos que provocaron esta crisis, como la distribución de la riqueza y la desconcentración del poder político, permanecen aún enormemente irresueltos. La guerra civil contemporánea y el proceso de diálogo son parte de este continuo contexto en favor del control económico y político.

Muchos observadores han intentado describir la excesiva violencia del país como un producto de una cultura de violencia única en El Salvador. Pero un análisis amplio del conflicto indica que la violencia política se produjo como respuesta a una estructura social rígida que rehusaba aceptar aun las reformas más modestas.

En los años 60 y 70 la economía experimentó un crecimiento saludable a través de la expansión agrícola e industrial de capital intensivo. Aunque la alta productividad de la mano de obra y un fuerte sector de exportaciones agrícolas fueron asegurados, los beneficios eran distribuidos desigualmente y la economía de El Salvador se caracterizó por el incremento del desempleo y los bajos sueldos. En tanto la tierra se concentraba en muy pocas manos, gran parte de la población vivía en los márgenes de la sociedad. La proporción de los campesinos sin tierra, por ejemplo, creció de 11% en 1961 a 40% en 1975. Los sueldos reales cayeron y la mano de obra estacional migrante se convirtió en la forma predominante de empleo en la comunidad rural. La situación fue capeada temporalmente por algunas oportunidades laborales en Honduras, pero esta válvula de escape se cerró cuando se desató la llamada *guerra del fútbol* entre Honduras y El Salvador en julio de 1979. Recibió ese nombre porque se peleó cuando los dos equipos nacionales de fútbol pugnaban por clasificar a las eliminatorias de la Copa Mundial de México 1970. Acabó con la expulsión de 300 000

inmigrantes salvadoreños, una invasión de cuatro días del ejército de El Salvador a Honduras y 4 000 bajas hondureñas, en su mayoría civiles.

Antes que seguir una política de reformas redistributivas en un contexto de creciente falta de equidad, los sucesivos gobiernos militares de El Salvador reaccionaron defensivamente contra la marea de desgracias. Para muchos integrantes de la insurrección guerrillera contemporánea, el momento crucial vino en 1972, cuando una coalición de ancha base de grupos de izquierda y centro eligieron al demócrata cristiano Duarte como presidente de El Salvador. Un programa moderado reformista en este momento habría evitado la crisis de 1979, pero el fraude mantuvo a esta coalición populista lejos del poder y el ejército envió a Duarte y otros líderes al exilio. En los siguientes siete años, las guerrillas salvadoreñas de izquierda, la primera de las cuales insurgió en 1970, empezaron a obtener apoyo popular. Para 1979 este movimiento había crecido a tal punto que contaba con 100 000 miembros activos en agrupaciones populares altamente organizadas. Apoyadas por un vasto sector del clero católico salvadoreño y grupos de profesionales y estudiantes, este movimiento popular encumbró la bandera de la reforma económica, social y política.

El golpe de Estado reformista de octubre de 1979 fue la segunda oportunidad para evitar la violencia abierta. Pero elementos reformistas del ejército liderados por el coronel Adolfo Majano no pudieron cultivar el apoyo necesario de Washington o de sus compañeros de armas para poner en línea a los disidentes dentro de las Fuerzas Armadas. El sector privado reaccionó duramente contra las reformas que anunció el gobierno, como el control estatal sobre las exportaciones de café y la redistribución de la tierra. Se alió con elementos de extrema derecha en las Fuerzas Armadas salvadoreñas y juntos decidieron erradicar la base de apoyo político de la izquierda. La consecuente matanza diezmó a la oposición no violenta urbana e incrementó el número de efectivos de la insurrección guerrillera rural.

5.1.5. Prenegociación. Diagnóstico. Parte 1

Para octubre de 1984 tanto los rebeldes como el recientemente elegido gobierno de Duarte percibieron que un encuentro directo estaría

acorde a sus respectivos intereses. Esto marcó una evolución de la posición de los rebeldes en relación con el diálogo, así como una decisión del recientemente elegido gobierno democrático.

5.1.5.1. El FMLN-FDR y el camino a La Palma

Los rebeldes rehusaron considerar las negociaciones con el gobierno hasta después de su fallida *ofensiva final* de 1981 y su consecuente conclusión de que una victoria militar, al menos en el corto plazo, no era posible. El FMLN-FDR entonces aprobó un documento interno en el que se comprometió a llevar a cabo negociaciones con el gobierno; estas, sin embargo, fueron calificadas como «maniobras» para «ganar tiempo e iniciativa diplomática». Estas calificaciones fueron consideradas como concesiones a la línea dura del FPL, que estaba dirigida por Cayetano Carpio. Aun así, desde ese momento el FMLN-FDR ha tenido una opinión unificada públicamente, al menos en principio, a favor de un acuerdo negociado para acabar con la guerra.

La intransigencia de Carpio para aceptar las negociaciones, así como la unidad de las fuerzas guerrilleras, llevó a incrementar el aislamiento del FPL entre los grupos rebeldes a fines de 1981 y en 1982. El FPL mismo se alejó abiertamente del comando central de la organización y abandonó prácticamente la línea dura de Carpio sobre las negociaciones. En sí, la fórmula del FPL a favor de «una guerra popular prolongada» fue dejada a un lado por el deseo de un acuerdo negociado.

En octubre de 1982 la posición rebelde fue esbozada en un conjunto de comunicados. Conocido como la propuesta por un «Gobierno de amplia participación», el plan parecía «reflejar una decisión de abandonar el idealismo revolucionario en favor del realismo político». Las demandas incluían lo siguiente:

1. Una participación directa en el poder, pero no un monopolio de él, por el FMLN-FDR en un gobierno de transición que incluiría otros actores políticos y organizaciones políticas representativas de la clase media y aun el sector de la empresa privada no vinculado a la oligarquía.

2. La preservación del ejército como institución, que sería «purificada» al incluir a soldados del grupo de la milicia rebelde y a aquellos soldados que se encontraban sirviendo, que tuvieran una actitud profesional y que no hubieran estado implicados en matanzas fuera del escenario de combate.
3. Una economía mixta que dé el espacio razonable y las garantías a la empresa privada, pero con reformas rigurosas y equitativas en el sector agrario, financiero y de comercio internacional.
4. Una política internacional no alineada incluyendo una relación de mutuo respeto con los Estados Unidos. La propuesta ofrecería a Washington, así como a los vecinos centroamericanos de El Salvador, un tratado de acuerdos recíprocos.
5. El derecho de El Salvador a dirigir sus rumbos libre de interferencias extranjeras, dejando al pueblo salvadoreño la elección de sus formas de organización política y liderazgo.
6. Derechos plenos de las organizaciones sindicales y de reunión, el absoluto respeto a los derechos humanos, la libertad de pensamiento y de tránsito.

Los siguientes dos años, de 1982 a 1984, fueron un periodo de optimismo para los rebeldes: Su situación militar mejoró y parecía que el nuevo presidente demócrata cristiano, que favorecía un proceso de conversaciones, sería electo a mediados de 1984. Los rebeldes esencialmente mantuvieron las mismas demandas señaladas en 1982, esperando que ahora tendrían la capacidad de lograr algunas concesiones del gobierno a través de las negociaciones.

5.1.5.2. Duarte y su discurso de octubre de 1984 ante las Naciones Unidas

La campaña presidencial de Duarte se basó en promesas de «paz y diálogo» con los rebeldes. Duarte prometió que trataría de acabar con la guerra, que ampliaría el «espacio político» del país para incluir a la izquierda y que estaría dispuesto a negociar con las guerrillas. Pero Duarte nunca señaló una plataforma de negociación específica desde la cual se darían las negociaciones. En su lugar, la posición demócrata

cristiana sobre el diálogo era intencionalmente ambigua, con Duarte solamente fijando la precondition de que los guerrilleros debían dejar sus armas antes de participar en las elecciones.

Después de cuatro meses de estar en el gobierno, Duarte inició formalmente el diálogo en un histórico mensaje a la Asamblea General de las Naciones Unidas. Allí ofreció reunirse con los rebeldes en La Palma en el cuarto aniversario del golpe de Estado del 15 de octubre de 1979.

Esto debió ser visto como una victoria de los rebeldes, ya que que el gobierno finalmente había decidido sentarse a negociar. La apertura de las negociaciones por el Presidente de la República logró dos pasos irreversibles: (1) el gobierno salvadoreño reconoció formalmente al FMLN-FDR como una fuerza político-militar legítima, y (2) el gobierno aceptó el diálogo como un vehículo legítimo para buscar una solución a la guerra. Además, ambos lados aceptaron a la Iglesia y al arzobispo Rivera y Damas como mediador en las conversaciones.

Resultó más difícil persuadir al gobierno de que conceda en la cesión de poder que traerlo a la mesa de negociaciones. Por ejemplo, el presidente pudo haber visto como algo de su interés el inicio del diálogo, pero no necesariamente negociar con la oposición un acuerdo para acabar con la guerra. Se debe recordar que el sector privado de El Salvador y el ejército mantuvieron una fuerte influencia sobre la posición del gobierno.

La propia posición de Duarte sobre las conversaciones está mejor explicada durante su discurso ante las Naciones Unidas. El tono y el lenguaje de su discurso reflejan su actitud personal acerca del diálogo y la alianza opositora. Duarte despreció a sus anteriores aliados políticos del FDR por haber fracasado en reconocer la «nueva realidad» y la apertura política causada por la campaña de 1984, mientras que expresaba su pesar y «comprensión» por el liderazgo de la FMLN que había optado por las armas:

Es entendible que aquellos compatriotas que dejaron El Salvador hace años no puedan o se rehúsen a entender que las cosas han cambiado; sin embargo, sé que la mayoría de salvadoreños, y que aun los comandantes guerrilleros y los luchadores que transitan por las montañas de nuestra madre patria están conscientes de esta situación.

Lamentablemente, el Frente Democrático Revolucionario (FDR) no entiende que estamos experimentando una nueva realidad, y por lo tanto, se están tratando de cambiar cosas que no existen más: una estructura agraria medioeval, una estructura financiera al servicio de los intereses de una minoría, un ejército al servicio de un sistema político dominado por la elite económica.³

Existía poca evidencia, sin embargo, que apoyase el optimismo de Duarte. El programa de la reforma agraria, el control de las exportaciones de café y las reformas legales de la banca habían sido implementadas por los gobiernos militares en 1980. Tampoco existe evidencia que apoye el argumento de Duarte de que el liderazgo de la FMLN «estaba consciente de la nueva situación». Las guerrillas vehementemente se opusieron a las elecciones de 1982 y 1984 y se concentraron en expandir sus operaciones militares durante este periodo.

Las críticas de Duarte sobre el FDR muy probablemente reflejan su resentimiento personal contra los líderes de oposición que permanecieron con la alianza guerrillera y se opusieron a su campaña política de 1984. Muchos analistas externos han sugerido que Duarte debería intentar separar al FDR del FMLN para buscar una solución política que sería aceptable a los social demócratas del FDR, pero que sería rechazada por los líderes marxistas del FMLN.

Sin embargo, en su discurso de octubre ante las Naciones Unidas, Duarte hizo justamente lo opuesto, apelando a los líderes del movimiento guerrillero ahora en las montañas (el FMLN) para excluir a la exiliada FDR.

Como consecuencia, los rebeldes así como otros observadores, empezaron a cuestionar el presente deseo de dialogar de Duarte. Según un observador:

La Palma fue un gesto de relaciones públicas —una estratagema diseñada por Duarte para aplacar a sus seguidores— iniciado ni con la esperanza ni con la intención de lograr consecuencias importantes. En realidad, Duarte no realizó una sola propuesta realista en las conversaciones de La Palma; el partido ultra-conservador ARENA incluso lo

³ DUARTE, José Napoleón. «An offer of peace». Discurso ante la Asamblea de las Naciones Unidas. 8 de octubre de 1984.

denominó sarcásticamente como «un verdadero Areno» al rehusar continuar más allá de una agenda para que la guerrilla se rinda.⁴

Otra interpretación tiene que ver con que Duarte vea la facción no armada de la social demócrata FDR como una amenaza más seria para su futuro político que la marxista FMLN. Si esto es verdad, tendría un profundo impacto sobre el asunto de la profundización de la democracia de El Salvador; esto es, hacer que el sistema sea más participativo, más tolerante de los grupos de izquierda y liberales y más dispuesto a respetar los derechos humanos, lo cual para el FDR no es muy diferente de la plataforma mencionada por los demócratas cristianos. Durante mucho de la pasada década estas dos tensiones políticas han competido por la misma base popular. Antes del retorno del exilio de Duarte en 1980, fue la izquierda, organizada en movimientos, la que eventualmente se ubicó bajo la cobertura del FDR, que era la fuerza dominante en El Salvador. Como señaló algún observador:

Duarte regresó para encontrar que la izquierda salvadoreña no lo necesitaba más. Sus organizaciones estudiantiles y sindicatos de trabajadores se convirtieron en la fuerza política dominante en las calles de la capital y encabezaron manifestaciones que demostraban más apoyo popular que cualquier otra organización política en algún momento de la historia salvadoreña. Duarte los vio fortalecerse «mientras nuestro partido se debilitaba».⁵

Ambas interpretaciones parecen correctas. En ambos casos el presidente respondía a las presiones populares de los grupos sociales y los grupos liderados por los trabajadores que buscaban restablecer las conversaciones, pero no estaba listo a correr el riesgo político frente a los militares y la derecha salvadoreña. Además, al intentar excluir al FDR de las conversaciones de La Palma, Duarte intentó asegurarse (1) de que sus archienemigos políticos fueran excluidos de una participación política efectiva y (2) de que sin la participación de todos las conversaciones de La Palma fracasarían.

⁴ HERMAN, Edward S. «La Palma: A public relations stratagem by Duarte». *World Policy Journal*. Verano de 1985. En: GETTLEMAN y otros (eds.). *El Salvador*, p. 429.

⁵ DICKEY, Christopher. «Duarte: Man in the middle». *Book world. Washington Post*, 18 de enero de 1987.

5.1.6. Proceso. La búsqueda de una fórmula. Parte 1

La posición del gobierno en la reunión con la guerrilla en La Palma el 15 de octubre de 1984 era coherente con la posición que había tomado el presidente Duarte: Los rebeldes debían renunciar a la violencia y dejar sus armas antes de que cualquier proceso de reconciliación nacional se iniciase. El vehículo para la reconciliación serían las elecciones, las cuales ya estaban establecidas en la Constitución salvadoreña de 1983. Estas serían supervisadas por el gobierno existente. No se requeriría un gobierno de transición ni discutir acuerdos para compartir el poder. No se logró ningún acuerdo en La Palma, pero ambas partes quedaron en reunirse en un mes en Ayagualo, cuando los rebeldes presentasen su respuesta.

La propuesta hecha por los rebeldes en Ayagualo fue coherente con sus peticiones realizadas en las anteriores conversaciones. La fórmula que propusieron los rebeldes para la resolución del conflicto fue mucho más amplia que la presentada por el gobierno, pero la más importante petición de los rebeldes en cuanto a un gobierno transitorio y un gobierno compartido no había cambiado. Presentada como un plan de tres etapas, la fórmula rebelde incorporó muchas de las mismas características de la propuesta anterior de 1982. En la primera etapa, el gobierno se comprometería a garantizar la seguridad, finalizar las violaciones de los derechos humanos, suspender la recepción de ayuda militar de Estados Unidos y expulsar del país a los asesores militares de ese país. A cambio el FMLN-FDR evitaría la compra de armas y acabaría con el sabotaje económico que estaba realizando. En la segunda etapa se llevaría a cabo un cese del fuego formal y el territorio sería dividido entre los rebeldes y las fuerzas del gobierno. En la etapa final se incluiría un diálogo nacional amplio, la formación de un nuevo gobierno y una nueva constitución y la reorganización de las Fuerzas Armadas bajo las condiciones descritas en los comunicados rebeldes de 1982. En ese momento se podrían realizar elecciones libres y democráticas.

Los rebeldes, al ofrecer una contrapropuesta al Ejecutivo que no incluía dejar las armas, rechazaron la propuesta gubernamental hecha en La Palma. Después de escuchar la contrapropuesta de los rebeldes, el gobierno similarmente rehusó moderar su posición. En este momento podemos concluir que ambas partes pensaban que reunirse a nego-

ciar respondía a sus intereses, pero ningún bando pensó lo mismo de realizar concesiones. En consecuencia, las conversaciones fracasaron.

5.1.7. Prenegociaciones. Diagnóstico. Parte 2

Después del fracaso de las negociaciones en Ayagualo, ambos participantes reevaluaron sus plataformas de negociación y su estrategia general en la guerra. En los siguientes tres años —desde el colapso de las conversaciones de 1984 hasta agosto de 1987— la situación política y militar era muy dinámica, cambiando así el balance de poder en la guerra. Como se describió anteriormente (véase la sección Participantes, Poder e Intereses), el poder agregado se dirigió en favor del gobierno, mientras que el surgimiento del poder del asunto fortaleció al FMLN-FDR.

Por lo tanto, la ecuación por el diálogo se transformó también. Los rebeldes, frente a un enemigo que crecía y mejoraba —las Fuerzas Armadas—, modificaron sus demandas más frecuentemente. Las guerrillas mostraron sus deseos de lidiar con asuntos humanitarios y otros temas que afectaban a las bajas civiles en la guerra. Las exigencias controvertidas, como la de compartir el poder, no fueron abandonadas formalmente, pero ya no dominaban la agenda de negociaciones de los rebeldes, como sucedía en el pasado.

De otro lado, los integrantes de la línea dura del gobierno se encumbraron debido al mejor desempeño de los militares en la guerra. Las actitudes del gobierno se volvieron más intransigentes en tanto que muchos oficiales del ejército veían inapropiado conceder a los rebeldes aquello que estos no pudieron conseguir en el campo de batalla. Sin embargo, en tanto la posición del gobierno se endurecía, la presión popular en favor del diálogo crecía. Esto colocó a Duarte en una situación precaria producto de la presión popular y de los oficiales recalitrantes del ejército.

5.1.7.1. El FMLN-FDR: De Ayagualo a San Salvador

Después de que las conversaciones de paz fracasaron en noviembre de 1984, las Fuerzas Armadas salvadoreñas rechazaron rápidamente la

tregua de seis días de la Navidad propuesta por los rebeldes. El tema del diálogo fue dejado de lado y no hubo nuevas iniciativas hasta noviembre de 1985. Entonces, en una serie de comunicados a través de Radio Venceremos, el FMLN-FDR propuso la reanudación de las conversaciones. Esta decisión implicó dos posiciones nuevas: (1) los rebeldes aceptaron haber recibido armas procedentes de la ayuda extranjera, aunque en cantidad muy reducida en comparación con la entregada por Estados Unidos al gobierno, y (2) los rebeldes solicitaron que el gobierno no utilizase más armas estratégicas o bombardeos aéreos, a cambio de que las guerrillas pusieran fin a su campaña de sabotaje económico. Este último paso habría reducido notoriamente las hostilidades y pudo haber sido visto como adecuar el terreno para un eventual cese del fuego. Sin embargo, la oferta llegó en un momento en el cual las tropas del gobierno estaban en la ofensiva y, por lo tanto, fue totalmente rechazada por el gobierno.

En tanto que las guerrillas se encontraron en una situación de desventaja militar en 1986 y 1987, el FMLN-FDR cada vez dejó más de lado, aunque no formalmente, sus exigencias anteriores sobre compartir el poder y fusionar los ejércitos rivales. En su lugar, la nueva propuesta por el diálogo de los rebeldes se concentró en asuntos de tipo ciudadano de «bajo nivel», como la humanización del conflicto y la apertura del diálogo nacional para discutir asuntos relacionados con la guerra que empezaron a ganar alta popularidad. Al ocuparse de estos temas, los rebeldes tuvieron la capacidad de mejorar su nivel de poder del asunto contra el gobierno para entrar a las negociaciones, aunque el efectivo poder militar agregado de los rebeldes se había reducido.

En 1986 el FMLN-FDR propuso un diálogo nacional amplio para discutir el cese del fuego, la democratización, los derechos humanos y la política internacional, el cual incluiría a representantes de todos los sectores de la sociedad salvadoreña. Esta propuesta llegó justamente cuando había realizado nuevas alianzas políticas y reorganizaba exitosamente su base popular (véase Participantes, Poder e Intereses). En un plan de seis puntos descrito como moderado por observadores como el obispo Rosa Chávez y el líder del Partido de Reconciliación Nacional Hugo Carrillo, los rebeldes omitieron muchas de sus demandas anteriores.

Este ofrecimiento de los rebeldes fue inicialmente ignorado, pero el nivel del poder del asunto que pesaba sobre el gobierno era considerable, en tanto que la popularidad de Duarte cayó a su nivel más bajo. Consecuentemente, en junio de 1986, Duarte propuso revivir el proceso con una tercera ronda de conversaciones. Después de algunas reuniones preliminares en México y Panamá, las conversaciones fueron fijadas para el 19 de setiembre de 1986 en Sesorí. El FMLN-FDR ordenó la desmilitarización del pueblo 72 horas antes de las conversaciones y el inicio de una tregua 10 días antes y 10 días después del 19 de setiembre. A pesar de la división en el bloque gubernamental, esta propuesta no fue inmediatamente acatada por el comandante en jefe de las Fuerzas Armadas Adolfo Blandón, supuestamente en nombre de las Fuerzas Armadas. Los representantes del gobierno posteriormente iniciaron un juicio y rechazaron formalmente la propuesta de desmilitarización en Panamá el 16 de setiembre. Respondiendo, los rebeldes boicotearon las conversaciones de Sesorí.

A esta situación siguió una fase de estancamiento, con las guerrillas disfrutando una ventaja aunque no significativa en el poder del asunto y el gobierno gozando de una significativa aunque no decisiva ventaja de poder militar agregado. El FMLN-FDR hizo una nueva oferta el 26 de mayo de 1987 para entrar en nuevas conversaciones con el gobierno el 15 de julio. Los rebeldes repitieron su oferta de acabar con la campaña de sabotaje económico a cambio del cese de los bombardeos aéreos y ofrecieron una nueva concesión para no usar minas terrestres. Las minas caseras hechas por los guerrilleros eran la fuente del 70% de las bajas del gobierno y, junto con el sabotaje económico, eran las armas más efectivas de los guerrilleros. La guerrilla también solicitó la finalización de las ejecuciones sumarias por ambos bandos. Aunque las ofertas de los rebeldes no tenían precedentes en el desarrollo del conflicto, fueron rechazadas por el presidente Duarte.

5.1.7.2. Duarte y el diálogo: El hombre en el medio

Después del fracaso de la segunda ronda de conversaciones en Ayagualo, el ala política de Duarte fue fortalecida frente a sus más conservadores opositores debido a la clara victoria de los demócrata cristianos

en las elecciones parlamentarias de marzo de 1985. Esta incrementó las expectativas populares —y por lo tanto el poder del asunto— de que las conversaciones debían retomarse. El FMLN-FDR actuó primeramente, proponiendo reanudar el diálogo el 21 de abril en Morazán. Respondiendo, Duarte propuso que se realizasen conversaciones privadas posiblemente en el extranjero. El 6 de mayo el FMLN-FDR elaboró una propuesta para las conversaciones en Perquín, Morazán el 15 de junio. El 8 de mayo Duarte declaró que el FMLN-FDR había acordado reunirse privadamente fuera del país para realizar las coordinaciones necesarias a fin de reunirse en el país posteriormente. Al día siguiente los rebeldes negaron haber acordado tal cosa y después Duarte rechazó la oferta de las guerrillas hechas el 6 de mayo.

En el verano de 1985, la atmósfera en favor del diálogo en El Salvador se desdibujó por el asesinato de cuatro *marines* norteamericanos y nueve civiles a manos de integrantes de uno de los grupos del FMLN. Aunque el ataque nunca fue autorizado por el comando de ese frente, con el fin de no mostrar falta de unidad, el FMLN se responsabilizó por lo sucedido. En cambio el FDR denunció los actos como acciones terroristas. Aun así, el gobierno condenó a toda la alianza rebelde.

El punto crucial en la confrontación, sin embargo, fue el secuestro de la hija de Duarte por una facción del FMLN. En esa oportunidad, toda la organización guerrillera, aunque forzosamente, apoyó el acto. Finalmente se realizó un intercambio en el cual la hija de Duarte y alrededor de treinta alcaldes distritales secuestrados anteriormente fueron entregados a cambio de la liberación de más de cien presos del FMLN, incluyendo un comandante de alto rango. El secuestro amplió aun más la brecha entre el gobierno y la guerrilla e incrementó las tensiones dentro de la tienda del gobierno.

El intercambio fue amargamente aceptado por los oficiales generales de las Fuerzas Armadas salvadoreñas, quienes objetaron la decisión de Duarte de liberar prisioneros de la guerrilla a cambio de su hija. Los observadores señalan que la ya débil posición de Duarte en relación con las Fuerzas Armadas se incrementó aun más después de este intercambio de retenidos. Un indicio de la debilidad del Presidente se manifestó cuando una propuesta del cese del fuego de diez días para la

Navidad hecha por la Iglesia en 1985 fue aceptada tanto por Duarte y la guerrilla, pero al final fue ignorada por las Fuerzas Armadas.

Como se podría prever, el gobierno sacó el tema del diálogo de la agenda política en lo que quedaba de 1985 y los primeros meses de 1986. El 4 de marzo Duarte propuso diálogos simultáneos entre el gobierno salvadoreño y el FMLN-FDR y entre el gobierno sandinista de Nicaragua y los contras. Denunciada por personalidades tan influyentes como el arzobispo Rivera y Damas, la propuesta de Duarte en favor de diálogos simultáneos fue percibida como poco realista y se atribuyó a la creciente dependencia que tenía Duarte de los Estados Unidos en este periodo de distanciamiento con sus Fuerzas Armadas.

Sin embargo, en este momento existía una creciente presión en pro del diálogo proveniente de grupos populares liderados por organizaciones laborales con las cuales el presidente no sabía cómo lidiar. Representantes del gobierno se reunieron privadamente con oficiales del FDR en Lima, Perú, en abril, pero no hubo ningún progreso en las conversaciones. Entonces, para el 1 de junio de 1986, en el tercer aniversario de su presidencia, Duarte propuso reabrir el diálogo con la guerrilla y se programaron reuniones para setiembre en Sesorí. Al final, aunque no se realizaron reuniones con el fin de discutir los asuntos de fondo, la decisión en favor de una tercera ronda de conversaciones ayudó positivamente al presidente. Dignatarios de gobierno y oficiales de las Fuerzas Armadas acompañaron a Duarte a Sesorí en un «show propagandístico» diseñado como una forma de mostrar a los rebeldes como el actor intransigente en las negociaciones.

La situación permaneció estancada hasta la oferta rebelde de mayo de 1987, la cual inicial e inmediatamente fue rechazada por Duarte, mientras indicaba que estaría dispuesto a conceder amnistía a cuatrocientos prisioneros políticos. Después de dos semanas la nueva oferta rebelde fue tomada en cuenta debido a presiones internas.

El 7 de agosto el Presidente salvadoreño y otros cuatro presidentes centroamericanos firmaron un plan de paz regional propuesto por el presidente costarricense Óscar Arias en la ciudad de Guatemala. Aunque el plan solamente requería que se negociase con grupos de oposición no armados, Duarte propuso el inicio de las conversaciones con la guerrilla en un discurso televisado el 13 de agosto, aparentemente intentando respetar el trasfondo de los acuerdos suscritos en

Guatemala. Aunque la FMLN-FDR aceptó al día siguiente, Duarte rechazó esto diciendo que la guerrilla no había aceptado formalmente los acuerdos de Guatemala.

La extrema ambivalencia de Duarte demuestra su compleja y precaria situación. Como un cambio significativo de la posición que había mantenido por tres años, Duarte dijo el 14 de agosto que ya no insistía en que las guerrillas dejaran las armas como una precondition para iniciar las negociaciones, pero que ellas deberían renunciar públicamente al uso de la violencia para llegar al poder.

El FMLN-FDR nunca aceptó formalmente el Plan Arias, pero con miras a añadir presión internacional a la interna que estaba experimentando Duarte, los líderes del FMLN-FDR enviaron una carta a Arias en la cual se comprometieron a negociar un cese del fuego bajo el «espíritu» del acuerdo de Guatemala. Ante la presión de Arias, Duarte cambió su posición el 14 de agosto y declaró que la carta dirigida al presidente Arias por las guerrillas había satisfecho su condición inicial, es decir, que el FMLN-FDR aceptase el plan de paz.

Consecuentemente, la tercera ronda de conversaciones empezó el 4 de octubre de 1987 en San Salvador bajo el auspicio del Plan de Paz Arias.

5.1.8. Proceso. La búsqueda de una fórmula. Parte 2

El acuerdo de Guatemala parecía ser un evento propicio para El Salvador. Como una iniciativa externa, el acuerdo contenía una fórmula para comenzar un proceso de reconciliación nacional, el cual, a pesar de las reservas de ambos lados, tanto el gobierno como las guerrillas estaban dispuestos a aceptar. Pero el Plan Arias era intencionalmente vago, nunca buscó conciliar las diferentes posiciones del gobierno y las guerrillas y no exigía la realización de negociaciones entre los dos bandos. En lugar de esto, el Plan de Paz Arias se centraba en las condiciones necesarias para un eventual proceso de reconciliación, el cual incluía como punto fundamental el cese del fuego.

El plan proponía la implementación de los siguientes cinco pasos básicos para el 7 de noviembre de 1987:

1. Iniciar un proceso de reconciliación nacional que incluyera amnistía para los prisioneros políticos, diálogo interno con integrantes de la oposición política no armada y la formación de una comisión nacional de reconciliación integrada por líderes de oposición para supervisar el proceso.
2. Lograr un cese del fuego «dentro del marco constitucional» para el 7 de noviembre.
3. Lograr la democratización total para permitir la libertad de expresión y asociación política.
4. Realizar elecciones libres según el cronograma de las constituciones de los países firmantes.
5. Poner fin a la ayuda militar extranjera o al uso del territorio nacional por grupos insurgentes extranjeros.

Ambos lados pudieron encontrar algo positivo en este acuerdo. En cuanto al tema de compartir el poder para llevar a cabo elecciones libres y universales, el plan Arias estaba en favor del gobierno antes que de la guerrilla. Las elecciones dentro del marco constitucional eran compatibles con la precondition establecida desde sus inicios como presidente por Duarte y no dejó espacio alguno para un posible acuerdo para compartir el poder, tal como exigía la guerrilla. El pedido de cese del fuego, sin embargo, era una posición que continuamente demandaba la guerrilla al gobierno.

Una vez más, el poder del asunto influyó en el cambio de posición del gobierno. La guerra tenía un altísimo costo de vidas en la población civil.

Las Fuerzas Armadas manifestaron públicamente su desacuerdo sobre el tema del cese del fuego, pero políticamente el gobierno de Duarte no podía soportar el costo de ser visto como opositor a un plan de cese del fuego. Consecuentemente, ambos bandos se reunieron para la tercera ronda de negociaciones. Esta vez, sin embargo, el único asunto que se iba a tratar fue el cese del fuego, algo que ambos lados encontraron como un tema que valía la pena discutir. Después de dos días de diálogos —el periodo de negociación más largo desde que se iniciaron las conversaciones— se logró un acuerdo a través del cual se establecían dos comisiones conjuntas con cuatro integrantes en cada una para implementar el cese del fuego.

En un sentido amplio, sin embargo, el Plan Arias estaba desbalanceado porque requería varios pasos unilaterales del gobierno sin exigir concesiones específicas a los guerrilleros. Debido a que el plan dependía de acciones unilaterales antes que de negociaciones bilaterales, era entonces vulnerable a circunstancias externas. Tales circunstancias, antes que finalizar las negociaciones, afectaron el plan de paz.

El presidente Duarte adoptó un conjunto de medidas, dos de las cuales sobresalen, para cumplir con el plan de paz. Primero, el gobierno permitió la repatriación voluntaria de refugiados, lo cual involucró a 4 000 salvadoreños que vivían en Honduras. Esta medida ayudó a mejorar notoriamente la imagen de Duarte como líder democrático capaz de responder a las demandas populares. Pero, para ejemplificar el dilema que enfrentaba el Presidente, este acto, junto con los acuerdos sobre el cese al fuego, aumentaron las tensiones entre Duarte y el comando militar salvadoreño. El ejército consideró que estos refugiados apoyaban o simpatizaban con los insurgentes y por lo tanto veía al proceso de repatriación como una concesión muy riesgosa en favor del FMLN-FDR.

La segunda medida de Duarte para cumplir con el plan de paz se dirigió a calmar a las Fuerzas Armadas de El Salvador. En setiembre, el gobierno de Duarte tomó un conjunto de medidas que hacían pensar en un inminente inicio de juicios contra los oficiales e integrantes de las Fuerzas Armadas involucrados en masacres de civiles y violaciones de los derechos humanos. Pero un mes después, en el apogeo del Plan de Paz Arias, la Asamblea Constituyente liderada por los demócrata cristianos aprobó una controvertida ley de amnistía de amplia cobertura. Tal disposición permitió que más de mil presos políticos de izquierda salieran libres, pero también concedió amnistía permanente a los integrantes de las Fuerzas Armadas y a los recalcitrantes escuadrones de la muerte por prácticamente todas las violaciones de los derechos humanos. Según la organización neoyorquina America's Watch, estos dos últimos grupos son responsables de más de 40 000 asesinatos cometidos de 1979 a 1984 —no en situaciones de combate— de personas que supuestamente realizaban actividades opositoras al gobierno.

Actualmente 62 000 salvadoreños, entre civiles y milicianos, han muerto en la guerra de ocho años que desangra ese país centroamericano.

A los dos días de haberse promulgado esta ley, el líder de la comisión no gubernamental de los derechos humanos de El Salvador, conocido por ser simpatizante de los guerrilleros, fue muerto en un atentado, presuntamente por integrantes de un escuadrón de la muerte. Este último asesinato sería uno de los pocos casos que exceptuados de la ley de amnistía. Sin embargo, los guerrilleros se retiraron de las negociaciones para implementar el cese del fuego. El gobierno entonces impuso unilateralmente un cese del fuego, el cual apenas duró menos de un mes.

5.1.9. Proceso. La búsqueda de una fórmula. Parte 3

Aunque el proceso fracasó, un cierto espacio de acuerdos existe entre ambas partes. El gobierno, al acordar inicialmente a las estipulaciones del Plan Arias, flexibilizó considerablemente su posición desde el fracaso de las negociaciones de 1984. Las guerrillas también fueron menos rígidas y ofrecieron en mayo de 1987 una concesión importante a cambio de un alto el fuego.

Lograr una fórmula exitosa para que continúen las negociaciones en El Salvador será difícil en tanto que el resultado dependa del deseo de las partes de presentar demandas razonables. Debido a las razones ya descritas, aún resulta dudoso que el gobierno y la guerrilla tengan verdaderos deseos de participar seriamente en las negociaciones. Sin embargo, es posible concebir una fórmula para el proceso de negociación basada en una serie de etapas sucesivas.

Las conversaciones fracasaron anteriormente al menos y en parte porque ambos lados se han centrado en el resultado final de las conversaciones o de las potenciales conversaciones, sin sopesar las ventajas que tendría el logro de algunos acuerdos preliminares. Con la presión popular aumentando en favor de un acuerdo en muchos de estos asuntos, ambos lados podrían ver una ventaja en el logro de resultados de menor escala. Cada paso sucesivo sería más complicado que el anterior, pero se espera que los avances lleven finalmente a un proceso genuino de reconciliación nacional y al fin de la guerra.

El grupo inicial de medidas fundamentalmente implica el reconocimiento del diálogo como un proceso legítimo y necesario. En sí, este

reconocimiento ya ha sido logrado. Primero, al haberse reunido en La Palma y Ayagualo, el gobierno y la guerrilla se han reconocido mutuamente como fuerzas políticas legítimas y han admitido que el proceso de diálogo es un vehículo legítimo para acabar la guerra. Segundo, ambos lados han acordado reconocer al arzobispo Rivera y Damas y a la Iglesia Católica como un tercero mediador en las conversaciones. Pero el tercer paso —detalles logísticos como las coordinaciones sobre seguridad y ubicación— ha sido difícil de negociar anteriormente.

Claramente, el no lograr un acuerdo sobre el tema de la seguridad fue causa del fracaso de las conversaciones programadas para Sesori en setiembre de 1986. Pero, a pesar del clima de violencia en El Salvador, los autores consideran que los problemas logísticos y de seguridad no son inmanejables y no pueden ser considerados responsables del fracaso de las negociaciones. En su lugar, el entrampamiento sobre los asuntos de seguridad en Sesori reflejó la falta de deseo, fundamentalmente entre los integrantes de las Fuerzas Armadas salvadoreñas, de permitir la reanudación del diálogo. En tanto que la presión interna y externa sobre el presidente Duarte nuevamente alcanzó una alta subida, se superó este obstáculo y se retomó el diálogo en la residencia del nuncio papal en San Salvador el 4 de octubre de 1987.

El segundo grupo de medidas evitaría nuevamente asuntos de importancia como compartir el poder y se centraría más bien en asuntos de interés para los civiles y la forma en que las partes debían comportarse en la conducción de la guerra. La mayoría de las bajas han sido civiles no combatientes y, por lo tanto, todos los pasos para humanizar el conflicto gozan del mayor apoyo ciudadano. Tal acuerdo demostraría el esfuerzo de ambos lados de responder al deseo popular y dejaría una base sólida para resolver asuntos más difíciles como el cese del fuego. Un líder político salvadoreño señaló que el asunto más difícil de resolver sería la integración de la guerrilla con el ejército regular. Después de eso, con el fin de reducir la dificultad, se tendría que redactar una nueva constitución, formar un gobierno de transición y celebrar elecciones democráticas. La propuesta para humanizar el conflicto debería ser fácil de resolver, en comparación con los asuntos anteriores.

Una vez más, cualquier acuerdo sobre cómo comportarse durante la guerra tendrá que enfrentarse a limitaciones estructurales. En los últimos 18 meses el FMLN-FDR ha tratado de incluir en las discusio-

nes el tema de la humanización del conflicto, así como la oferta de mayo de 1987 para detener el uso de minas terrestres y la campaña de sabotaje económico a cambio de que el gobierno ponga fin a los bombardeos aéreos. Los líderes militares salvadoreños se opusieron a ese plan, temiendo que pudiera interferir con la campaña antisubversiva. Este punto de vista fue compartido por el gobierno de Ronald Reagan, el cual estaba empeñado en un triunfo militar sobre las guerrillas. Sin embargo, a pesar de la oposición militar, como consecuencia del Plan Arias el gobierno de Duarte ha concedido un asunto relacionado a la humanización de la guerra al permitir que más de 4 000 refugiados salvadoreños en Honduras retornen a sus villas de origen.

Como demuestra este ejemplo, llegar a un acuerdo sobre este segundo paquete de medidas que involucra a los civiles y el tema de la humanización es difícil pero no imposible. Se podría lograr mayores avances, particularmente si existiera suficiente presión popular o poder del asunto proveniente de la opinión pública internacional. Pero aun si se asume que se podría realizar algunos avances en esta área, en tanto las conversaciones se movilizan hacia un tercer paquete de asuntos, el futuro de El Salvador se torna incierto.

Dentro de este tercer paquete se encontraría el tema de las elecciones y quizá la formación de un gobierno de transición. Este es el asunto central del proceso y aquel del cual dependerán los temas pendientes. Sin un acuerdo en esta área, algunos asuntos previamente acordados, como el del alto el fuego, estarían condenados al fracaso. Además no se requiere necesariamente resolver los asuntos contenciosos en los otros dos paquetes de medidas para lograr una solución duradera del conflicto armado. La integración de los ejércitos enemigos, por ejemplo, no solo es inconcebible sino que no sería absolutamente necesaria para iniciar un proceso de reconciliación nacional.

Tomando en cuenta el contexto político y militar actual, lo mejor que se podría esperar de este proceso realístamente sería algunos pasos para asegurar la participación efectiva y segura de los grupos y partidos de oposición asociados con la izquierda, incluyendo al FMLN-FDR. Las reformas democráticas podrían realizarse dentro del marco de la constitución de 1983: solo se requiere que las reformas se ejecuten. Los rebeldes, en otras palabras, tendrían que reconocer que su exigencia de compartir el poder es irreal y el gobierno también tendría que recono-

cer que un ambiente libre y abierto para la realización de elecciones democráticas aún no existe en El Salvador.

Actualmente, las actividades de la oposición se concentran en los sindicatos, los grupos de derechos humanos y en los numerosos grupos civiles organizados que trabajan con un segmento específico de la población, como los campesinos y refugiados. Como el FMLN-FDR, estos grupos permanecen fuera del intolerante y excluyente sistema político salvadoreño y no tienen los medios para expresar sus demandas a través de canales políticos establecidos. Ellos son víctimas de constantes actos represivos y hostiles del gobierno, que los considera nada más que frentes subversivos ilegítimos.

El Plan de Paz de Arias promovió la democratización del país, pero bajo el requisito único de que las libertades de prensa y de asociación se mantengan. Sin embargo, una genuina institucionalización democrática en El Salvador requeriría un mayor número de medidas. Muchas de estas —como la modernización del sistema judicial y el castigo a los militares que violaron los derechos humanos— fueron prometidas por Duarte en su campaña de 1984. Estas incluirían:

1. El fin de la represión gubernamental y paramilitar contra representantes sindicalistas de oposición, promotores de derechos humanos y otros grupos cívicos sin importar su afiliación o creencias políticas.
2. Sanciones a militares de alto rango por la conocida ejecución de acciones violatorias de los derechos humanos.
3. Acciones gubernamentales para dismantelar y castigar a los escuadrones de la muerte de derecha salvadoreños.
4. La promoción de los partidos políticos de izquierda y centroizquierda, la mayoría de los cuales fue desmembrada o llevada al exilio.
5. La protección de líderes políticos por las fuerzas de seguridad del gobierno.

Las guerrillas también tendrían que realizar concesiones de peso. La más importante, renunciar a su exigencia de compartir el poder basándose en la alegada *dualidad de poder*. El cambio en el balance de poder militar —y por extensión, poder— que favoreció al gobierno desde 1985 ha mermado la exigencia de la guerrilla. Sigue siendo una fuerza militar y política, pero el grado de influencia que ejerce el

FMLN-FDR sobre el país se ha reducido. Para que se logre un acuerdo duradero al problema de la guerra, el FMLN-FDR debe reconocer que el proceso de reconciliación nacional debe realizarse predominantemente, aunque no exclusivamente, según las condiciones del gobierno. Esto es, las guerrillas deben dejar sus armas antes de participar en las elecciones, las cuales serían el único mecanismo para lograr el poder. A cambio, se le confiaría al gobierno la responsabilidad de asegurar que exista un ambiente democrático abierto y seguro.

Una vez que la guerrilla esté de acuerdo con esta fórmula, se le exigiría que respete el alto el fuego y cese toda acción militar y paramilitar. La alianza rebelde será responsable en su conjunto por cualquier rompimiento del cese del fuego, exceptuando a los grupos de extrema izquierda que no están dentro de la cobertura del FMLN. Las violaciones a los derechos humanos hechas por las guerrillas tendrán que someterse al castigo del Estado y la alianza deberá poner a disposición de la justicia a los acusados para un proceso judicial e investigador.

Una vez que se den estos pasos, se tendrá que realizar elecciones bajo una supervisión internacional estricta. Para asegurar credibilidad y justicia, deberán realizarse bajo los auspicios de las Naciones Unidas o la Organización de Estados Americanos. Si fuera necesario, se podría contar con la presencia de una fuerza de mantenimiento de la paz, la cual brindaría seguridad para el desarrollo del proceso electoral, así como para proteger a los candidatos y líderes políticos durante la campaña.

Este modelo hipotético, por cierto, tendría que ajustarse a la realidad de El Salvador. Algunas medidas ya realizadas por Duarte, como la amnistía para crímenes políticos y de derechos humanos, contradicen el plan señalado líneas arriba. Sin embargo, teniendo en mente cuál podría ser una solución, facilitaría el proceso de buscar una salida política antes que militar al conflicto.

Las lecciones aprendidas de otros casos podrían ser útiles. Por ejemplo, el proceso de paz del presidente Betancur en Colombia, a pesar de sus fracasos, nos da algunas luces sobre cómo podría iniciarse un proceso similar en El Salvador. (Nótese que el líder del FDR, Rubén Zamora, sugirió el ejemplo de Betancur en Ayagualo y el presidente Duarte lo rechazó.) Además, el ejemplo de elecciones de transición en Rodesia sugiere cómo se podrían celebrar elecciones de-

mocráticas dentro de un formato de supervisión internacional. El modelo esbozado tal vez parezca irreal, dadas las limitaciones de El Salvador, sin embargo, cualquier intento serio en favor de un proceso de reconciliación nacional se toparía con algunos obstáculos y las alternativas serían aun peores.

5.2. Caso 2. Las zapatillas coreanas

GUÍA DE TRABAJO

Narrativas de importancia: Afecto positivo, relaciones, alternativas, presión del tiempo, recompensas.

Pautas para el análisis:

- Usando las narrativas pertinentes, explique los resultados según la relación existente entre los Estados Unidos y Corea del Sur y las alternativas disponibles (o no disponibles) para la delegación coreana.
- Usando las narrativas, describa la forma en que la influencia y las tácticas (relacionadas a la presión del tiempo) fueron utilizadas durante el proceso de negociación, incluyendo también algunas implicancias para el resultado.
- ¿Cómo habría variado el resultado si los coreanos hubiesen dependido menos de los Estados Unidos y si hubieran tenido alternativas más atractivas para el acuerdo negociado?
- ¿Qué otros aspectos del proceso de negociación (véase la sección El Proceso de Negociación) y del contexto (véase las secciones iniciales del caso), no discutidos directamente en las narrativas arriba citadas, afectaron el proceso o el resultado de las conversaciones? (Véase el marco de trabajo para otros aspectos del proceso de negociación y las influencias.)

Pautas para la estrategia:

- Suponga que los negociadores han rehusado ajustar sus posiciones para llegar a un acuerdo. Se ha producido un impase debido a la

exigencia coreana de una cuota de exportación más alta de la que estaban dispuestos a dar los Estados Unidos. Usando la información de las narrativas respectivas, desarrolle un plan que pueda ser usado para asesorar a las delegaciones coreanas y norteamericanas (sea conjunta o separadamente) acerca de las estrategias que podrían usar para reanudar el proceso de negociaciones.

5.2.1. Introducción

En un día caluroso de junio de 1977, el negociador estadounidense estaba caminando rumbo a su avión en el aeropuerto internacional de Kimpo en Seúl, Corea, pensando que retornaba a casa con las manos vacías después de tres rondas de arduas conversaciones realizadas con la intención de persuadir al gobierno de Corea (Sur Corea) de que restringiera sus exportaciones a los Estados Unidos. Pero justo cuando se embarcaba, su contraparte coreana lo buscó para informarle que era factible llegar a un acuerdo en los términos antes discutidos.

Esto sucedía en un momento en el cual se producían muchas fricciones entre los dos Estados debido a asuntos de comercio internacional. Palabras subidas de tono marcaban la pauta en sus relaciones.

Un estado industrializado bajo presión política había decidido conceder protección limitada a su industria nacional en crisis contra las importaciones, pero esta acción afectaría un país en vías de desarrollo que dependía de las mismas exportaciones para su progreso. En abril de 1977 Estados Unidos solicitó a Corea del Sur y Taiwán que restringieran sus exportaciones de calzado deportivo al mercado norteamericano, y Seúl y Taipéi, desesperadamente, se zafaron de cumplir esta exigencia de su protector internacional. La mayoría de los productos coreanos eran calzado para trotar o zapatillas.

Cuando los comités que tomaban decisiones políticas se reunieron en Washington y Seúl para definir sus posiciones respecto a este problema de diplomacia económica, sus integrantes tenían una multiplicidad de contextos en mente: Las dificultades de los fabricantes de calzado en los Estados Unidos por un lado, y las necesidades y planes de desarrollo económico de Corea del Sur por el otro; el siempre creciente intercambio bilateral que beneficiaba a los dos países; las

obligaciones que cada uno tenía con el sistema internacional de comercio, y su vinculación militar bilateral de largo plazo.

5.2.2. Los fabricantes de calzado norteamericanos y su campaña a favor de la protección

Semanas después de que Jimmy Carter juramentara como Presidente de los EE.UU. en 1977, su nueva administración se enfrentó al pedido de ayuda de los fabricantes de calzado estadounidenses. Este pedido tan solo era el último capítulo de una historia que parecía no tener final.

Estados Unidos había sido el productor de calzado deportivo más grande del mundo hasta la década de los 70, pero desde entonces el cierre de fábricas y la reducción del empleo se convirtieron en la tendencia predominante. Los costos de mano de obra eran más bajos en el extranjero y la creciente demanda de consumo de una gran variedad de estilos y de calzado había conducido a la caída de la competitividad de la industria de calzado norteamericana. El pago promedio por hora de un trabajador de la industria del calzado en Estados Unidos en 1963 era de \$ 3,42, mientras que en Taiwán era de 52 centavos, 47 centavos la hora en Corea del Sur y 67 centavos la hora en Brasil. La productividad de los trabajadores de calzado norteamericano no mejoró con los años. En realidad, el cambio anual promedio en el *output* (salida) por trabajador de producción en la industria del calzado que no fuera de jebe, durante el periodo de 1970 a 1975, fue de menos 0,7%.

Excepuando algunas grandes compañías, la gran mayoría de las pequeñas empresas de calzado norteamericano no fueron lo suficientemente flexibles para satisfacer la demanda de un mercado muy sensible a la moda. Diseminadas en 38 estados, pero particularmente concentradas en la zona del Atlántico Medio, y Nueva Inglaterra, cuatro de cada diez las plantas de producción de calzado estaban situadas en comunidades de menos de 10 000 habitantes y emplearon una fuerza de trabajo que era relativamente inmóvil. Las empresas eran generalmente pequeñas, operadas familiarmente con poco capital, y no investigaban para mejorar la calidad de su producto.

Entre 1968 y 1975 la producción de calzado norteamericano declinó de 642 millones a 420 millones de pares, mientras que las impor-

taciones de calzado que no fuera de jebe se incrementó de 182 millones a 288 millones de pares. Estas estadísticas muestran la expansión continua de la participación de las importaciones en el mercado, de 22% en 1968 a 37% en 1974, 41% en 1975 y 51% en 1976. Contrariamente, la producción doméstica se incrementó solamente en un 7% en 1976, es decir 443 millones de pares. Los mayores exportadores de calzado a los Estados Unidos fueron Italia, España, Brasil, Corea del Sur, Taiwán y Argentina.

Durante el mismo periodo 1968-1975, el empleo en la industria del calzado declinó de 233 000 a 163 000 puestos. El desempleo entre los trabajadores del calzado se estimó de 10% a 12%, muy por encima del nivel nacional de todos los trabajadores. Para inicios de 1977, solo según un estimado, de 130 a 150 fabricantes eran «afectados por el comercio internacional» en 36 Estados, empleando 80 000 trabajadores, es decir la mitad de personas que producían calzado que no era de jebe. Las empresas más afectadas eran de tamaño medio y pequeñas, las cuales también eran las menos eficientes. Los Estados productores de calzado líderes, como Maine, Massachusetts, Missouri, New Hampshire, New York, Pennsylvania y Tennessee, perdieron cerca de la mitad de su producción en este periodo.

Para 1977 la producción nacional cayó aun más, a 392 millones de pares, y el empleo bajó a 160 000 trabajadores. La industria del calzado es conocida tradicionalmente como de labor intensiva, es decir que requiere pocas habilidades. La automatización sola no pudo lograr que los precios norteamericanos fueran competitivos con los de un exportador que pagaba salarios bajos. Como señaló un analista: «Se ha diseñado maquinaria para duplicar unas labores específicas, pero la tecnología de producción de calzado ha permanecido en su mayoría idéntica en los últimos cien años. Ya que los costos de mano de obra ocupan el 33% del precio de un par de zapatos, y al parecer no existe país que tenga las condiciones tecnológicas para manufacturar calzado, las naciones como Taiwán y Corea, con sus bajos costos de mano de obra, tienen una ventaja comparativa en la producción».

5.2.3. La decisión de 1976 del presidente Ford

Los intereses de los fabricantes de calzado estaban representados por la asociación norteamericana de la industria del calzado (AFIA: American Footwear Industry Association), los Trabajadores Unidos del Calzado Norteamericano, el Sindicato de Trabajadores de Zapatos y Botas y la Federación Norteamericana de Trabajo, el Departamento del Sindicato Industrial del Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO). Por años, estos grupos industriales y *lobbies* habían buscado alguna solución ante el problema de las importaciones. Antes sus quejas estaban fundamentalmente dirigidas contra importaciones de Italia y España, pero más recientemente surgieron importaciones de Corea del Sur y Taiwán que se convirtieron en su mayor preocupación.

Entre 1974 y 1976 las exportaciones de calzado de Corea del Sur y Taiwán a los Estados Unidos se incrementaron en más del 100%. Las ventas de calzado de Corea del Sur a los Estados Unidos se elevaron de 9 millones de pares en 1974 a 15,9 millones de pares en 1975, y a 44 millones de pares, o 165 millones de dólares americanos en 1976. Taiwán incrementó sus exportaciones de 88 millones de pares en 1974, a 103,4 millones de pares en 1975 y a 156 millones de pares o 280 millones de dólares en 1976. Los dos países hacían el 54% de las importaciones de calzado de los Estados Unidos en 1976. Las principales exportaciones de Corea del Sur eran calzado deportivo y zapatos de trabajo, ambos más caros que la principal exportación de Taiwán, que era zapatos de vinil para mujeres, vendidos de 4 a 6 dólares el par al por menor.

Desde la perspectiva de la AFIA y los otros grupos, las administraciones de Ford y de Nixon habían retomado claramente las promesas hechas al Congreso y a la industria para ayudar al calzado. Durante su campaña de 1968 y después de su elección presidencial, Nixon había asegurado repetidamente a la industria sus positivos esfuerzos para aliviar la situación. Pero cuando la Ley de Comercio de 1970 era debatida en el Congreso, sus asesores trataron de dejar de lado la ayuda al calzado. Este proyecto no se convirtió en ley. En 1971 la Comisión de Aranceles llevó a cabo una investigación de importaciones de calzado, y se dividió sobre la cuestión de los perjuicios que causaba. Como resultado, la administración Nixon no tomó ninguna medida efectiva

para resolver el problema. El Departamento del Tesoro Norteamericano había realizado investigaciones acerca del calzado que provenía de Corea del Sur, Taiwán, España, Brasil y Argentina. Una conclusión afirmativa fue hecha sobre el calzado de Corea del Sur. Sin embargo, la imposición de una penalidad fue levantada basándose en lo señalado en la Ley de Comercio norteamericana.

Durante las deliberaciones sobre la Ley de Comercio de 1974, el Congreso expresó su preocupación por el efecto probable que la ley tendría sobre la industria del calzado. Con la idea en mente de proteger la industria del calzado, el senador Thomas McIntyre (demócrata de New Hampshire) introdujo una enmienda restrictiva que prohibía al Presidente reducir las restricciones a las importaciones sobre artículos que excedían un tercio del consumo doméstico norteamericano. Sin embargo, la enmienda fue rechazada en el Senado por un voto de 49-35, argumentando que se había dado las suficientes seguridades para ayudar a las industrias dañadas por las importaciones en caso de que ellas buscaran esta ayuda.

Para liberar las presiones a favor de beneficios directos en la ley, el representante de comercio especial, William D. Eberle, aseguró a McIntyre que la administración aprobaría ayuda para la industria del calzado respecto al tema de la importación, si las necesidades se incrementasen. Eberle escribió: «Las cláusulas de escape de la Ley de Reforma de Comercio están idealmente adecuadas para ser usadas por la industria de calzado norteamericano (no hecho de jebe)». Eberle afirmó incluso que la industria buscaría ayuda y, si los procedimientos así lo sugerían, «ustedes pueden estar seguros de que la administración se movilizaría rápidamente para brindársela».

Frederick Dent, el representante de comercio especial de la administración Ford, prometió durante sus audiencias de confirmación que ayudaría a la industria del calzado y en el verano de 1975 propuso asistencia a través de las cláusulas de escape de la Ley de Comercio, antes de utilizar el acuerdo internacional del calzado bajo el GATT (General Agreement on Tariffs and Trade).

En 1976 los productores de calzado buscaron ayuda contra las importaciones de dos formas: Mayores tasas arancelarias o cuotas, o ambas. La asistencia de ajuste financiero fue vista por la AFIA como «un paliativo en el mejor de los casos, un seguro de entierro en el

peor». La AFIA rechazó también la imposición de aranceles por considerarlos inefectivos, una aproximación parcial a un problema integral, citando los casos de Brasil y España.

La industria, sin embargo, había carecido del soporte político de otros grupos industriales como los textiles y metalúrgicos, para forzar al gobierno a que actúe en su nombre. La industria tenía alguna influencia en el Congreso debido a su concentración regional, pero las empresas grandes y prósperas no tenían las mismas urgencias y necesidades que las pequeñas. Según lo que declaró un experto de la industria del calzado: «Ya que la industria del calzado no pudo forzar la dación de una ley comercial de importancia, como sí lo hacen los textileros y los metalúrgicos, el gobierno ha tenido pocos incentivos para darle al sector asistencia especial».

El 20 de febrero de 1976 la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC) determinó que la industria nacional del calzado no hecho de jebe había sufrido seriamente por las importaciones. Se había realizado una investigación el 17 de setiembre de 1975, como respuesta a una solicitud de asistencia contra la importación presentada por la AFIA, el Sindicato de Trabajadores de Zapatos y Botas y los Trabajadores Unidos de Calzado de América. Los seis comisionados de la USITC estaban divididos acerca de cuál era la solución más apropiada, pero rechazaron el pedido de la industria a favor de imponer cuotas sobre las importaciones. Tres de los comisionados recomendaron un incremento sustancial en los aranceles para las diversas categorías de calzado hasta el nivel más alto, que iría bajando gradualmente sobre un periodo de gracia de cinco años. Dos comisionados sugirieron una *cuota-tasa de arancel*, que solamente incrementaría las obligaciones sobre el volumen de importaciones que excedieran el nivel de 1974. Y un comisionado rechazó todas las barreras comerciales y en su lugar exigió que se otorgase ayuda de ajuste financiero a la industria. Dado que no hubo mayoría en cuanto a alguna solución, el Congreso no pudo contradecir la decisión presidencial según la Ley de Comercio de 1974.

Las recomendaciones de la USITC fueron puestas a disposición del presidente Ford para su discusión. Él estaba candidateando para la reelección, y las más importantes industrias del calzado estaban localizadas en muchos de los estados de importancia en las primarias, inclu-

yendo New Hampshire, pero quería evitar que las importaciones de calzado produjeran nuevas barreras en contra de las exportaciones estadounidenses, complicar las negociaciones comerciales y estancar los esfuerzos de recuperación económica en otros países. Adicionalmente, los importadores, los vendedores y aquellos a favor del consumo estaban totalmente en contra de la restricción, señalando que los consumidores tendrían que pagar precios más altos.

El Comité de Políticas del Comercio del gobierno, con rango de gabinete, presentó cuatro opciones al presidente Ford:

1. Asistencia de ajuste pero no ayuda contra la importación.
2. Asistencia de ajuste combinada con una cuota-tasa arancelaria basada en recientes patrones de comercio.
3. Una cuota-tasa arancelaria basada en niveles de importación de recesión.
4. Acuerdos de mercadeo ordenado (Orderly Marketing Agreement: OMA).

Acuerdos de mercado ordenado vienen a ser convenios internacionales que limitan las exportaciones, en este caso a los Estados Unidos. El gabinete del presidente Ford se dividió entre la opción 1 y la opción 2. La AFIA favoreció a la opción 3, mientras que el sindicato de calzado votó por la 4. El sindicato de consumidores, por otro lado, urgió al Presidente a que no impusiera ningún arancel, cuota o cuota-tasa de arancel. El 15 de abril de 1976 el presidente Ford, bajo mucha presión del secretario de Estado Henry Kissinger y del secretario del Tesoro, William E. Simon, decidió que el problema de importación contra la industria del calzado no era parte del interés económico nacional. Eligió la opción 1 con un sistema de monitoreo de los niveles y cantidades de importaciones y producción doméstica y empleo. La idea de Ford fue que las curvas de importación no brindarían incentivos para competir en la industria y producirían que los consumidores pagasen precios más altos. Los precios se elevarían y él pensó que esto iría contra los esfuerzos para reducir la tasa de inflación.

Más aún, un mes antes de que el caso del calzado se hiciera presente, el presidente Ford había respondido a la recomendación de cláusula de escape del acero, iniciando las negociaciones OMA. Restringir el comercio por dos veces en un mes significaría una viola-

ción flagrante, demasiado fresca frente a la promesa realizada por los Estados Unidos de reducir el proteccionismo comercial en la firma de un acuerdo con los países de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD). Desde el punto de vista de la industria del calzado, sin embargo, la decisión del Presidente resultó amarga, dada en el contexto de falsas promesas hechas por burócratas de la administración.

5.2.4. Planes económicos de Corea del Sur

Los fabricantes y los funcionarios de gobierno coreanos seguían toda esta situación con creciente preocupación. Como cualquier país en desarrollo, Corea del Sur había comprometido recursos importantes para promover la industria de exportación en sectores como el de calzado, y de hecho lo había logrado a costa de los Estados Unidos. Las restricciones impuestas ahora, justamente cuando las exportaciones de calzado no hecho de jebe empezaban a despegar, iban a afectar aquellas inversiones y los planes de desarrollo nacional de Corea del Sur.

La población coreana, alrededor de 35 millones de personas, era similar a la población del estado de Indiana. Sin embargo la Guerra de Corea había destruido mucha de la infraestructura de ese país, lo que dejó mucha pobreza. La asistencia militar y económica de los Estados Unidos contribuyó crucialmente a la recuperación y seguridad de Corea del Sur.

En los inicios de los 60, los asesores norteamericanos habían advertido a sus colegas surcoreanos que los días de asistencia económica estaban contados, y que Corea del Sur debería dar un giro en sus políticas económicas para impulsar su crecimiento a través de las exportaciones al mercado mundial. El gobierno autoritario de Park Chung Hee tomó seriamente en cuenta este consejo, y cambió la estrategia coreana de sustitución de importaciones por inversiones en la fabricación de productos de mano de obra intensiva. Los resultados económicos en los 60 fueron estupendos para cualquier estándar. De 1962 a 1973 las exportaciones surcoreanas crecieron al menos en 45% en promedio. La economía surcoreana creció aproximadamente en 10% anual para fines de los 60 e inicios de los 70. Los productos de exportación más impor-

tantes en este nivel eran algodón, textiles sintéticos y ropa. Las exportaciones se encontraban concentradas en el mercado norteamericano.

Para 1976, Corea del Sur fue reconocida como un país con un desempeño económico admirable, entre los países en desarrollo. El estándar de vida de las grandes mayorías aumentó drásticamente, aunque aún no estaba muy cerca del de Estados Unidos. En 1976 el producto nacional bruto alcanzó los 25 mil millones, la inflación no excedió el 12%, la balanza de pagos manejaba un déficit tolerable de 274 millones y las exportaciones excedían el objetivo planeado de 6 500 millones en 1 300 millones.

Sin embargo, existían algunos problemas en el largo plazo. La economía dependía en un rango estrecho de productos de exportación, los salarios empezaron a incrementarse lo suficiente como para que Corea del Sur fuera vulnerable a la competencia de exportadores más pobres y la deuda externa empezó a crecer, por lo tanto, el plan de desarrollo quinquenal del gobierno de 1977 a 1981 postuló la diversificación de la estructura industrial para la expansión de exportaciones de Corea del Sur. La industria pesada y los nuevos productos de exportación, como zapatos, iban a cargar con la mayoría de las consecuencias. El plan proyectó la subida de las exportaciones de calzado de 191 millones de dólares en 1975 a 431 millones en 1977 y 650 millones para 1981, incrementándose en valor a un promedio anual de 12%.

Obviamente, la brecha entre Corea del Sur y los Estados Unidos todavía era inmensa. El segmento de las exportaciones mundiales de Corea del Sur se había incrementado drásticamente, pero de 0,14% en 1966 a solamente 0,61% en 1975. El producto bruto interno *per capita* todavía era de 574 dólares en 1975, mientras que en Estados Unidos era de 7 148 dólares.

5.2.5. La experiencia con los textiles

En tanto que funcionarios de los dos gobiernos avizoraban una posible disputa sobre las importaciones de calzado, pudieron haber tomado en cuenta la rica experiencia en negociación de controles para textiles con la cual contaban ambos países.

Los Estados Unidos solicitaron a Corea del Sur restricciones en las cantidades de tela y vestidos de algodón en diciembre de 1962. Seúl usó lo que un analista llamó «la estrategia de riesgo controlado» al lidiar con esta exigencia de su potencia protectora. Corea del Sur dilató las conversaciones tanto como pudo, pidió el límite más alto que podía y trató de arrinconar a los negociadores norteamericanos tanto como pudo. Las negociaciones se rompieron muchas veces y los surcoreanos no llegaron a un acuerdo por nueve meses. Ellos fueron obligados a despedir a un número considerable de trabajadores de la industria del vestido después de este primer acuerdo.

En 1965 los Estados Unidos buscaron controles mucho más integrales. Los surcoreanos finalmente aceptaron un acuerdo de tres años para incrementar el número de productos específicos restringidos de 10 a 18, y cortaron el límite agregado comercial en un 22%.

En 1969 Washington comenzó una larga campaña para añadir restricciones sobre la cada vez más creciente exportación de vestimenta hecha de fibra sintética de Japón, Corea del Sur, Hong Kong y Taiwán. Corea del Sur y otras naciones se resistieron a estas exigencias por más de dos años, mientras que los negociadores norteamericanos viajaban de una capital a otra. La industria textil de Corea del Sur era altamente dependiente del mercado norteamericano. Durante el verano de 1971, Taiwán aceptó limitaciones sobre productos sintéticos y los Estados Unidos propusieron iguales condiciones a Corea del Sur, imponiendo un techo de cinco años sobre el crecimiento que comenzaba en 11% en el primer año y que caía en 1% en cada uno de los siguientes. Los representantes sur coreanos inicialmente señalaban que no podían aceptar un crecimiento inferior al 40% por año, posteriormente redujeron su demanda a 25%, lo cual, decían, era la tasa porcentual sobre la cual dependía el plan de desarrollo nacional. Después de una sesión de seis días en junio, los norteamericanos salieron de Seúl con las manos vacías una vez más. Según uno de los analistas:

Los coreanos también usaban diversas tácticas poco ortodoxas para evitar concesiones. Ellos estancarían las negociaciones, tratarían de embriagar a sus contrapartes y tratarían de *puentear* al equipo negociador norteamericano a través de los canales de gobierno. Por ejemplo, cuando un negociador norteamericano amenazaba con vincular las negociaciones con el número de tropas norteamericanas y otros

asuntos militares en Corea, los funcionarios coreanos iban a la embajada norteamericana en Seúl y al Consejo de Seguridad Nacional en Washington para contactarse con Henry Kissinger. El objetivo coreano era promover políticas contradictorias dentro de los Estados Unidos, haciendo *lobby* con actores de su simpatía. Estas tácticas raramente tenían éxito durante las negociaciones dirigidas por el embajador David Kennedy.

En este caso particular, sin embargo, Kissinger advirtió al embajador Kennedy sobre los límites a su autoridad y aseguró a los coreanos que no se haría ningún tipo de vinculación con asuntos militares.

Los coreanos insistieron en que tenían una relación especial con los Estados Unidos, y exigieron su generosidad. Continuaban resistiéndose a las restricciones en tanto que no estaban convencidos de que los Estados Unidos actuarían unilateralmente. En setiembre de 1971, sin embargo, el presidente Nixon amenazó con imponer cuotas unilaterales si no se llegaba a acuerdos para el 15 de octubre. Y en Tokio el negociador estadounidense amenazó a su contraparte coreana con el retiro de la asistencia alimentaria. La atmósfera se puso pesada e incluso los dos negociadores llegaron a agarrarse a golpes.

El presidente Park rápidamente instruyó a sus negociadores para que aceptasen los términos más recientes impuestos por los Estados Unidos. En un acuerdo firmado en enero de 1972, la tasa de crecimiento de las exportaciones de Corea del Sur fue restringida a 10% en el primer año, 9% en el segundo y 8% en el tercero. Adicionalmente su cuota agregada para 1982 fue restringida de 332 millones de yardas cuadradas de productos textiles sintéticos a 344 millones. El número de productos controlados también aumentó de 18 a 35 y sus limitaciones estarían en efecto por los siguientes cinco años.

Los Estados Unidos también dieron a cambio a Corea del Sur un paquete de compensación sustancial con el fin de llegar a este acuerdo. Según Odell:

Los Estados Unidos acordaron dar a Corea un préstamo de 100 millones de dólares más asistencia alimentaria bajo los términos de la Ley Pública 480, valorizado en 275 millones en un periodo de 5 años, ambos adicionales a los compromisos ya acordados. El monto de compensación fue calculado para compensar las nuevas pérdidas de la balanza comercial coreana en los siguiente 5 años, debido a las re-

cientes restricciones a la exportación, una pérdida que los Estados Unidos calcularon en aproximadamente 325 millones de dólares.

La siguiente ronda de negociaciones textiles entre Estados Unidos y Corea del Sur, iniciada en setiembre de 1974, bajo los términos del nuevo Acuerdo Multifibras (MFA), fueron resueltos en condiciones aun más favorables para Corea, mientras que este país aceptaba un incremento de restricciones sobre las exportaciones, el número de limitaciones específicas se redujo de 43 a 21, la cuota del primer año fue 7% más alta que la de los límites anteriores y el crecimiento subsecuente fue ligeramente mejor que el de Hong Kong y más alto que el mínimo del acuerdo MFA.

Las continuas negociaciones de acuerdos restrictivos sobre textiles entre muchos países descubrieron varios elementos y patrones predecibles a lo largo del tiempo. Regular textiles se convirtió en una industria menor en sí misma. Los estados exportadores preferían un acuerdo que les permitiese imponerse autorrestricciones antes que encarar cuotas norteamericanas o europeas, ya que podían recaudar las utilidades debido a los precios más altos. El acuerdo de textiles típico fijaba un techo cuantitativo general no inferior a los actuales niveles de intercambio, permitía algún crecimiento subsecuente e incluso establecía un límite en ese crecimiento. Los Estados Unidos generalmente trataron de fijar sublímites adicionales sobre algunos productos en particular y proteger ciertos segmentos de la industria. Los exportadores resistieron estas restricciones con cierta flexibilidad en tanto pudieron, esperanzados en maximizar la utilización de la cuota total cambiando la producción de un ítem a otro.

Luego de cierta experiencia las naciones exportadoras también buscaron y lograron acuerdos técnicos que permitiesen mayor flexibilidad. Uno de estos acuerdos señalaba que un segmento de cualquier cuota aún no usada podía ser utilizado en el siguiente año o que se permitiese que una cuota de años posteriores fuera usada en el presente año. Otro acuerdo común permitía la utilización de una cuota aún sin usar, en chompas por ejemplo, en un producto restringido distinto durante el mismo año (a esto se lo llamó *columpiarse entre productos*). Aunque técnicos, acuerdos de esta flexibilidad podían significar una diferencia en millones de dólares en ventas para un abastecedor relati-

vamente grande. Los pactos sobre textiles normalmente contenían una cláusula que aseguraba a los países exportadores un tratamiento equitativo si otro país exportador obtuviese un mejor acuerdo posteriormente.

Los gobiernos exportadores más experimentados, comenzando por Hong Kong, empezaron a crear una burocracia para dar políticas sobre las exportaciones de textiles y protegerlas contra violaciones de estos acuerdos. El gobierno norteamericano acordó reconocer las *visas de exportación* otorgadas por unos cuantos estados, certificando cada envío como autorizado. Recíprocamente, Hong Kong y otros enviaban continuamente reportes a Washington sobre qué productos eran frecuentemente transportados en sus naves, dando de esta manera a los Estados Unidos una advertencia anticipada del incremento de algunos productos en particular.

Los negociadores curtidos en estas artes también sabían que las futuras limitaciones sobre ítems adicionales serían centrales para el intercambio comercial durante algún periodo base que finalizaba antes de las negociaciones. Cuanto más productos se enviasen durante aquel periodo, el límite inicial sería más alto. Claramente el estado exportador tendría un incentivo para dilatar tales negociaciones tanto como pudiera, extendiendo el periodo base y exportando tantos productos como pudiese antes de que las negociaciones empezasen.

5.2.6. El contexto militar y político

Los negociadores y sus superiores eran conocedores de los elementos políticos y de seguridad que existían en las relaciones entre las dos naciones. Corea del Sur dependía seriamente de los Estados Unidos y su asistencia en seguridad frente a Corea del Norte y su patrón soviético, desde los inicios de la Guerra de Corea. Los Estados Unidos, después de haber perdido 55 000 efectivos en la guerra, continuaban estacionando sus fuerzas en la península. El mismo Seúl se encontraba unos 45 kilómetros al sur de la zona desmilitarizada y de los tanques norcoreanos. Corea del Sur recíprocamente seguía muy cercanamente la política internacional de los Estados Unidos. Cuando Washington solicitó apoyo en la Guerra de Vietnam, Corea del Sur envió 50 000 soldados para que luchasen junto con los norteamericanos. Fue uno de

los pocos países en hacerlo. El presidente Park hizo algunos esfuerzos por reducir esta dependencia extrema al reabrir las relaciones diplomáticas con Japón en los 60, unirse a la Conferencia Asia-Pacífico en 1966 y llevar a cabo otras acciones, que, sin embargo, tuvieron un impacto marginal.

Dos situaciones políticas afectaron seriamente las relaciones bilaterales en 1976 y 1977. Primero el hombre de negocios Park Tong-Sung y la Agencia Central de Inteligencia Surcoreana fueron acusados de sobornar a funcionarios norteamericanos y congresistas en 1976. Se pensó que Park había distribuido entre 0,5 y 1 millón de dólares en un año, en regalos y dinero, a algo así como 90 funcionarios, bajo las instrucciones del gobierno de Seúl. La Cámara de Representantes de los Estados Unidos designó al procurador especial del escándalo Watergate para investigar el *Corea Gate*. El nuevo escándalo significó que Corea del Sur de un momento a otro se volviera impopular en Washington. Segundo, en marzo de 1977 el presidente Carter envió malas señales a Corea, al proponer que las fuerzas terrestres de los Estados Unidos abandonasen ese país en 1982.

5.2.6.1. La decisión del presidente Carter sobre el calzado

Después de que el presidente Ford optó por el comercio libre de calzado en abril de 1976, la industria norteamericana apeló exitosamente al Comité de Finanzas del Senado, que dio en setiembre una resolución ordenando a la USITC que reabriera su investigación sobre el calzado.

Para entonces la ley había sido cambiada, así que una recomendación a favor de ayuda apoyada por al menos tres comisionados tenía el mismo valor que una recomendación de la comisión. Si el Presidente denegaba tal recomendación, el Congreso podía hacerla. La administración Ford eventualmente endosó el pedido del Congreso y la USITC comenzó en octubre sus investigaciones según lo señalado por la sección 201 de la Ley de Comercio de 1974.

El 6 de enero de 1977 la USITC concluyó otra vez que la industria del calzado no hecho de jebe estaba siendo golpeada por las importaciones. Un voto dividido 4-2 recomendó una cuota de tasa arancelaria de cinco años con un arancel por tres años a 40% *ad valorem* sobre las

importaciones que excedían el nivel de 1974 de 265,6 millones de pares. El arancel sería reducido a 30% en el cuarto año y 20% en el quinto, después de eso revertiría al nivel de 1971 de 5% a 20%. Carter tuvo 60 días para responder a la USITC.

Los asesores de Carter discutieron sobre cinco opciones de política con dos variantes. Ellas fueron:

- a. Ayuda de ajuste: (1) manejo expeditivo de los programas existentes; (2) un nuevo programa de emergencia.
- b. Una cuota de tasa arancelaria sobre las importaciones de todas las fuentes: (1) usando la base comercial de 1974; (2) usando la alta base promedio de 1974 a 1976.
- c. Un incremento de arancel a 30% por dos años con una reducción gradual para llegar a un 10% en los siguientes tres años.
- d. Una cuota simple sobre las importaciones al nivel de 1975.
- e. Acuerdos de mercadeo dirigidos con países seleccionados.

El gabinete de Carter llegó a un acuerdo sobre la ayuda adicional de ajuste, pero estuvo dividido entre no dar más asistencia de importación (apoyado por el Consejo de Asesores Económicos y el Departamento de Estado, el Consejo de Vivienda y Desarrollo Urbano y la Tesorería) y una cuota de tasa arancelaria de tres años (apoyada por STR, la Oficina de Administración y Presupuestos y los Departamentos de Trabajo, Comercio y Agricultura).

En este punto, los Acuerdos de Mercadeo Ordenado (OMA) no fueron la prioridad de nadie. Como su predecesor, Carter tuvo que encontrar una salida entre la presión de los productores de calzado y el Congreso para proteger la industria por un lado y honrar las obligaciones internacionales sobre libre comercio por otro. También tuvo que tomar en cuenta las protestas de los vendedores de calzado, quienes airadamente se oponían a cualquier restricción. Un titular del *New York Times* resumía claramente esta situación: «Acciones proteccionistas podrían causar sanciones recíprocas en el extranjero, pero la inacción podría generar problemas políticos en los Estados Unidos».

El 1º de abril de 1977 Carter rechazó la recomendación de la USITC basándose en que tal solución «no balanceaba equitativamente nuestras preocupaciones a favor del empleo nacional y la producción, las presiones inflacionarias y la expansión del mundo comercial», en su

lugar, él optó por la negociación de los OMA solamente con Corea del Sur y Taiwán, en tanto advertía a otros abastecedores que no incrementasen rápidamente sus exportaciones. Carter se sentía atraído por los OMA porque tales acuerdos tranquilizarían al Congreso y porque se dirigirían hacia los productores individuales sin interferir con todo el sistema comercial. Su opción representó una transacción política.

Carter también dirigió un nuevo esfuerzo federal para ayudar a la maltratada industria de calzado nacional a volverse más competitiva. El 20 de julio de 1977 la Casa Blanca anunció un esfuerzo trianual de 56 millones de dólares para ayudar a los productores de calzado norteamericanos. El programa de ayuda, conocido como el programa de revitalización de la industria del calzado, incluía préstamos federales o garantías de préstamo para financiar compras de equipo nuevo que redujera los costos de producción, servicios para los productores brindados por consultores pagados por el gobierno y la promoción del Departamento de Comercio para que los vendedores compren productos nacionales antes que extranjeros. La posibilidad de cortes sustanciales a las importaciones de Corea del Sur y Taiwán quitó mucha de la presión del Congreso para contradecir la decisión de Carter, que difería de la recomendación de la USITC. La mayoría de los legisladores indicaron su deseo de demorar cualquier acción, dependiendo de los resultados de las negociaciones. El negociador comercial en jefe del Presidente fue Robert Strauss.

En los Estados Unidos, la AFIA quería evitar que Corea del Sur mejorase o cambiase sus líneas de producto, por lo tanto insistió en crear múltiples límites sobre categorías específicas de calzado, según precio, edad, grupo, sexo y tipo de material. Strauss, el nuevo STR, creía que lo máximo que podían lograr los Estados Unidos eran tipos de protección por materiales: cuero, plástico, vinil y otros. Al otro extremo, los Departamentos del Tesoro y Estado querían minimizar las restricciones. Debido a posiciones tan diversas era difícil llegar a un acuerdo interno definitivo.

El objetivo general de la administración era un acuerdo que satisficiera los requerimientos mínimos del Congreso y de la industria del calzado. Inicialmente la Casa Blanca dio instrucciones a sus negociadores de que quería acuerdos de cinco años con curvas fijadas a los niveles de importación de 1975 (16 millones de pares para Corea del

Sur), lo cual significó un masivo retroceso (*rollback*) de 81 millones de pares, tanto para Corea del Sur como para Taiwán por al menos un primer año de cuota. Washington también quería dividir las cuotas por categorías materiales y minimizar las tasas de crecimiento. Al mismo tiempo, es claro que la administración como un todo deseaba preservar el derecho de elección del consumidor, la estabilidad de precios y las relaciones y alianzas tan plenamente como fuera posible.

De acuerdo con la estrategia de negociación, los Estados Unidos tenían bajos puntos de resistencia en los asuntos visibles, como los niveles de importación agregados, pero en la mayoría de las otras dimensiones había una predisposición a acomodarse. Además la estrategia norteamericana fue fortalecer su poder de negociación al suscribir acuerdos con Taiwán y Corea del Sur.

El jefe negociador norteamericano fue Stephen Lande, quien fue el representante especial de comercio y estuvo con la Oficina de la STR de la Casa Blanca desde 1973. De 30 años de edad y economista internacional de profesión, había trabajado en cuestiones relacionadas con el comercio Este-Oeste y con el controvertido programa de gobierno que daba aranceles preferenciales a países en vías de desarrollo. Su segundo fue Thomas Graham, segundo consejero general de la STR.

5.2.6.2. La estrategia de negociación coreana y algunos problemas

El equipo de negociación coreano era liderado por Kim Sun Kil, el asistente ministerial de comercio e industria para la cooperación internacional. Kim tenía un Ph.D. en Ciencia Política por la American University de Washington D.C., y había enseñado en el Texas Wesleyan College y en la Western Kentucky State University, antes de retornar a Corea del Sur a fines de los sesentas, como director de la Oficina de Promoción, del Ministerio de Ciencia y Tecnologías. Entre 1973 y 1974 fue nombrado director de la Oficina de Promoción del Comercio Internacional dentro del mismo ministerio.

Otro de los jefes de la delegación coreana fue Park Pil Soo, quien también llevó estudios de Post Grado en los Estados Unidos en la Universidad de Pittsburgh. Al mismo tiempo, durante las negociaciones de calzado, Park Pil Soo fue el viceministro de Comercio e Industria.

Muchos funcionarios surcoreanos creían tener una muy buena idea del sistema norteamericano y como funcionaba. Como alguien muy seguramente señaló: «Conozco el sistema de gobierno norteamericano, las relaciones entre el ejecutivo y el legislativo, lo que se puede hacer fácilmente en los Estados Unidos, lo que es más difícil y así por el estilo».

Los coreanos no esperaron a que los Estados Unidos abrieran formalmente las negociaciones; en su lugar, llevaron a cabo una estrategia de prenegociación. Las acciones y tácticas adoptadas por Corea del Sur eran las siguientes:

- Formación de una coalición transnacional con otros países en la mira de los Estados Unidos, fundamentalmente Taiwán, Italia, España y Brasil. Corea del Sur y Taiwán establecieron una posición de mínima e intentaron presionar a los Estados Unidos tanto como se pudiera.
- El envío de una delegación privada a los Estados Unidos para movilizar apoyo de los importadores y consumidores.
- Un incremento inmediato en las exportaciones de calzado a los Estados Unidos en 60% más de lo exportado el primer semestre de 1976.

Los representantes coreanos visitaron a los integrantes del equipo negociador norteamericano para recabar información. Pero el lobby en Washington estuvo limitado, según uno de los funcionarios surcoreanos entrevistados, esto se debió a la funesta atención creada por el asunto Park Tong-Sung.

El objetivo coreano fue minimizar cortes y obtener un acuerdo flexible por el periodo más corto que sea posible y a su vez, mantener buenas relaciones con los Estados Unidos, su aliado más importante. Para los coreanos del sur, la negociación de calzado fue particularmente difícil debido al grado de recortes que exigía los Estados Unidos. Corea del Sur empezaba a cambiar el mercado de zapatillas de lona por el de zapatillas para trotar, los Estados Unidos era su mayor comprador. Según una opinión, se esperaba que los coreanos del sur postularan los siguientes argumentos:

- Las fábricas de calzado surcoreano eran más eficientes y sus trabajadores estaban más dispuestos a brindar su hábil mano de obra según las exigencias del mercado.

- Aproximadamente 80% de la exportación de calzado no hecho de jebe de Corea era calzado deportivo. En algunos casos los Estados Unidos producía tan solo un tercio de su demanda.
- La queja en contra de los bajos salarios era irreal porque no tomaba en cuenta beneficios sociales que en sí eran estándar en Corea del Sur. Estos beneficios incluían comida y habitación barata, transporte gratuito y asignaciones trimestrales.

Corea del Sur quería evitar ser el primero en hacer concesiones. Sus negociadores creían que los Estados Unidos trataría de dividir a los exportadores para luego reinar, pero en general había poco intercambio con Taiwán durante las negociaciones; aún más, Corea del Sur tenían pocas fichas de negociación con las cuales jugar. No podía darse el lujo de irritar a Washington con una guerra comercial, que según los norteamericanos no sería creíble bajo ningún concepto. Seúl podría presumiblemente argumentar que su bienestar económico contribuía a la estabilidad regional y que un país sin recursos naturales tenía que exportar. Vinculando la economía con la seguridad podía sin embargo tener un efecto contrario, porque los Estados Unidos podían hacer uso de un cuchillo de doble filo. Por ejemplo, Washington podría amenazar con suspender la venta de armas si no se llegaba a un acuerdo.

La capacidad surcoreana de lograr el consenso nacional fue mucho más favorable que en los Estados Unidos. Su industria del calzado estaba altamente concentrada y el gobierno tenía virtualmente el control total sobre la industria. En 1977 había 21 productores de calzado en Corea del Sur y la exportadora líder era ICC Corp., Tae Hwa Rubber Co., Samwha Co., y Jinyang Chemicald Co. El gobierno surcoreano consultó con la industria antes de, pero no durante las negociaciones. Uno de los altos funcionarios coreanos señaló abiertamente: «La posición de los exportadores es en verdad idéntica a la del gobierno. Si les decimos que bajen su producción, ellos saben que no tenemos otra opción».

5.2.7. El proceso de negociación

En abril de 1977, el Representante Comercial Strauss inició las negociaciones al discutir asuntos generales entre los dos países con

funcionarios de alto nivel de Corea del Sur, incluyendo al Embajador Coreano en Washington. Strauss enfatizó que si Corea del Sur y Taiwán no se ceñían a lo señalado por los acuerdos de calzado OMA, entonces la implementación de otras opciones por el Presidente se harían necesarias. El Secretario de Trabajo Ray Marshal fue incluso más explícito en su amenaza: «si no podemos lograr reducciones voluntarias, yo recomendaría que vayamos a un sistema de cuota arancel».

Respondiendo, el Ministro de Industria surcoreano, recordó a Strauss que Corea del Sur estaba en camino de abrir sus mercados a los Estados Unidos. Kim Sun Kil, el jefe negociador, recordó a los Estados Unidos que el reajuste industrial, antes que el proteccionismo, sería mucho mejor para los Estados Unidos en el largo plazo: «las restricciones de seguro afectarían a los consumidores norteamericanos». Adicionalmente, Kim hizo notar que con pocos recursos naturales y bajo la constante amenaza militar de su vecino del norte, Corea del Sur tenía que exportar con el fin de fortalecer su defensa. Pero él también enfatizó la necesidad de preservar una relación cordial con Washington. En el fondo, él sabía que esta necesidad significaba que Corea del Sur no tenía una verdadera alternativa de acuerdo comercial que sea aceptable para los intereses de los Estados Unidos.

5.2.7.1. Primera ronda de conversaciones

La delegación norteamericana, liderada por Lande, arribó a Seúl para la primera ronda de conversaciones el 2 de mayo. Los coreanos todavía trataban de oponerse a toda restricción y dijeron que no tenían control sobre las exportaciones. Lande replicó: «No, yo conozco su sistema», es decir que las exportaciones podían ser fácilmente controladas por el gobierno.

Kim dio inmediatamente algunas cifras, mientras que el equipo negociador norteamericano buscaba una fórmula y procedimientos de negociación. Inicialmente se reportó que los surcoreanos querían tan solo una sola categoría de quiebre y sugirieron 60 millones de pares de zapatos, su capacidad proyectada para 1977, como límite máximo. Lande ridiculizó esta posición y replicó diciendo que los Estados Unidos no podrían aceptar más que las cifras, extremadamente bajas,

de 16 millones de pares, el nivel de exportación de Corea del Sur de 1975.

Luego de este intercambio retórico, ambos bandos llegaron a un punto de acuerdo más sensato. Corea del Sur sugirió un límite de 44 millones de pares, su nivel de exportación de 1976. Los Estados Unidos solicitaron 22 millones de pares, un acuerdo de cinco años y 32 limitaciones específicas basadas en el precio, materiales y grupos de antigüedad.

Oferta Inicial	Corea del Sur	Estados Unidos
Número de pares (en millones)	44	22
Categorías de calzado	1	32
Duración de los acuerdos OMA (en años)	2	5
Día de implementación	1 de julio	

Habiendo resumido las posiciones, los dos equipos negociadores entonces empezaron a discutir otros asuntos: Implementación, duración del acuerdo, periodicidad, fechas de inicio, flexibilidad y segmentos de mercado garantizados. Corea del Sur quería que el primer asunto de la agenda de negociación fuera la implementación porque querían ser los administradores del acuerdo, con el fin de que el resultado fuera lo más favorable posible a Corea.

5.2.7.2. Segunda ronda de conversaciones

La segunda ronda de las conversaciones se inició el 10 de mayo. Los Estados Unidos realizaron dos concesiones al comienzo de esta ronda. Concedió una cláusula de equidad similar a aquella usada en los acuerdos sobre textiles, un punto poco significativo. También se pusieron de acuerdo en que la administración estuviera en manos de Corea del Sur y no de los Estados Unidos. Como dijo un analista:

Los coreanos confesaron a los norteamericanos que se encontraban bajo una insoportable presión del presidente Park, que exigía cifras altas. Pero al mismo tiempo, se les indicó que tranquilizaran a los Estados Unidos. Los norteamericanos expresaron su respaldo a los coreanos pero insistieron durante todas las negociaciones que necesitaban un *roll back* para satisfacer sus propias presiones internas. La AFIA estaba tras de sus pasos por todo el lejano oriente y se enviaban informes diarios a Washington. Para la Cámara de los Representantes, los senadores y otros burócratas que seguían con interés las negociaciones, el asunto de vital importancia era un total agregado bajo.

Sobre la cuestión de la fecha de inicio de las restricciones. Corea del Sur quería que esta se dilatase lo más posible. Lande quería que se iniciara cuanto antes porque cuanto más temprano se implementasen las restricciones, más rápido caerían las importaciones durante 1977. Según un analista: «Aunque las instrucciones recibida por los negociadores norteamericanos permitían que estos negociasen hasta el 1 de junio, las negociaciones estaban conduciendo a un acuerdo que se iniciara el 1 de julio». Sin embargo, después de tres días de conversaciones, los funcionarios surcoreanos declararon el fracaso de las mismas.

5.2.7.3. Tercera ronda de negociaciones

El equipo negociador norteamericano, después de haber llegado a un acuerdo con Taiwán, retornó a Seúl el 15 de mayo. Los funcionarios norteamericanos evitaron manifestarse sobre la cifra exacta de cuota que habían acordado con Taiwán por temor a que esta información afectase las negociaciones con Corea del Sur. Los coreanos aún no estaban listos para llegar a un acuerdo en esta etapa. Como señaló un analista:

Ellos exigían que solamente tuvieran dos sublímites mientras que Taiwán tenía tres, que la vasta mayoría de sus cuotas fuera ubicada en la «otra» categoría para maximizar la flexibilidad y que el total agregado excediera los 40 millones de pares. Ellos también tenían algunas exigencias especiales debido a las necesidades particulares de su industria. Los norteamericanos sin embargo no concederían en el

límite general [...] las negociaciones se frustraron y el equipo norteamericano retornó a los Estados Unidos con la intención de restringir unilateralmente las exportaciones de calzado coreano.

Los coreanos dilataron la conclusión de un acuerdo hasta el último minuto, cuando el equipo norteamericano se encontraba en el aeropuerto, listo para salir de Seúl. El hecho de que Lande estuviera presto a subirse al avión convenció a los coreanos de que él había alcanzado el límite de sus ofertas. Kim envió a su segundo al aeropuerto para pedirle a Lande que regresase. Después de todo, Kim dijo: «No debemos de olvidarnos de nuestros amigos. Zapatos más, zapatos menos, no es tan importante».

Las partes llegaron a los siguientes acuerdos:

	1977	1978	1979	1980
Número de pares (en millones)	33	36.53	37.5	38
Sublímites específicos	2			
Día de implementación	28 de junio de 1977			
Duración de los acuerdos OMA	4 años			

Las exportaciones de calzado surcoreano a los Estados Unidos durante el primer año serían reducidas en un 25% respecto al nivel de 1976. Corea del Sur, sin embargo, tendría un incremento de cuota más grande después del primer año que el que tuvo Taiwán. La fecha de inicio se dilató hasta el 28 de junio. El acuerdo especificaba hasta dos divisiones de categoría —cuero diferente de tipo deportivo y otros, que incluía calzados deportivos y zapatos de otros materiales— a diferencia de las tres divisiones en el caso de Taiwán o de las 32 que inicialmente propusieron los Estados Unidos. Corea del Sur fue autorizado a enviar algo más que los niveles especificados gracias a una cuota *columpio* entre las categorías y por posponer y adelantar los montos de las cuotas. El acuerdo estableció un mecanismo de visa de exportación e incluía una cláusula de equidad.

Los diplomáticos surcoreanos también argumentaron que sería injusto contabilizar como parte de la cuota los zapatos que se encontraban listos para ser distribuidos o que habían sido exportados por

empresas que habían tomado decisiones comerciales antes del cambio de las políticas gubernamentales. Los Estados Unidos aceptaron una inusual cláusula de productos listos para ser distribuidos, exceptuándose del control por más de 9 millones de pares de zapatos que podrían ser exportados antes de la fecha inicial. Demorar la fecha inicial por seis semanas, hasta fines de junio, creaba, por lo tanto, una oportunidad comercial para los compradores y vendedores de calzado, no solo para entregar lo que se encontraba en etapa de producción, sino para llegar rápidamente al tope de 9 millones de pares. En general este acuerdo según un norteamericano se encontraba dentro del rango de opciones del equipo negociador norteamericano, pero más del lado generoso.

5.2.8. El proceso que implementaron en 1977 y la situación posterior

Durante los cuatro años de cuota, Corea del Sur en promedio satisfizo solamente el 40% en la primera categoría cubriendo artículos de cuero. En la altamente competitiva sección de calzado deportivo y zapatillas, que tradicionalmente representaba el 70% del número total de exportaciones de calzado no hecho de jebe, las remesas reales casi completaron exhaustivamente la cuota en promedio, variando entre un 92% y 97% en su utilización.

La industria norteamericana del calzado denunció que los surcoreanos se aprovecharon de ciertas ambigüedades del tratado. Hasta el 27 de junio de 1977 los exportadores surcoreanos embarcaron todos los zapatos disponibles en barcos con destino a los Estados Unidos. Según lo señalado por un analista:

Algunos de los buques no zarparon sino inmediatamente después de la fecha límite. Los norteamericanos insistieron en que esos productos fueran considerados como parte de la cuota, pero los coreanos argumentaron que aquellos eran «exportados» como parte del grupo de calzados que se encontraban en la situación de «listos para ser distribuidos». Ya que algunos de los navíos estaban listos a descargar al momento en el que se descubrió el problema, los importadores norteamericanos presionaban a la burocracia estatal para que concediera la entrada libre basándose en la cuota de productos. Lo mejor que pudo

hacer el gobierno norteamericano en estas circunstancias fue adjuntar anexos a los acuerdos OMA, que especificaban la definición norteamericana de lo que entendían por fecha de exportación para cuestiones futuras.

Sin embargo, los coreanos ya habían obtenido un beneficio extra. Del 1º al 27 de junio, según un punto de desaduanaje norteamericano, los Estados Unidos importaron 9,63 millones de pares; es decir, más que el límite acordado.

Segundo, los Estados Unidos argumentaron que los fabricantes de Corea del Sur habían embarcado partes de calzado para terceros países, que ensamblaron y exportaron el producto final a los Estados Unidos siempre fuera de la cuota. El acuerdo no había normado sobre estos embarques entre países.

Tercero, el calzado no hecho de jebe pudo ser reclasificado como hecho de jebe simplemente añadiendo jebe a la planta o realizando algunas alteraciones menores. Los zapatos no hechos de jebe son aquellos cuyas partes superiores están hechas de un máximo de 49% de jebe. Los surcoreanos podían también incrementar sus exportaciones de calzado de jebe que no estaba restringido por la OMA.

En pocas palabras, las importaciones de calzado de los Estados Unidos de Corea del Sur y Taiwán en 1977 fueron en verdad mucho mayores que en el año anterior; es decir, no se llegaron a reducir de ninguna manera. Después de 1977, sin embargo, las restricciones recortaron el comercio, que de otra manera se habría incrementado. Las cantidades de exportación se redujeron drásticamente en 1978 y permanecieron por debajo de los niveles de 1976 por cuatro años. La participación surcoreano-taiwanesa en el mercado nacional norteamericano también se redujo a menos de los niveles de 1976. Las importaciones de otros países no sujetos a acuerdos aumentaron aún más la participación de otros países en las importaciones norteamericanas.

En 1980, la USITC comenzó otra investigación para determinar si la asistencia debía extenderse más allá de la expiración de los acuerdos OMA en 1981. En un voto de 3-1 en abril de 1981, la USITC recomendó que las cuotas de importación de calzado de zapatos no hechos de jebe de Taiwán continuase por dos años más hasta mediados de

1983, pero que las restricciones a las importaciones surcoreanas fueran efectivas solamente hasta el 30 de junio.

El Comité de Políticas Comerciales con rango de gabinete ministerial de Ronald Reagan sesionó en junio y sugirió la suspensión de los acuerdos OMA entre los dos países. Los asesores económicos de primer nivel, incluyendo a STR William Brock, estaban de acuerdo en que la industria del calzado se había recuperado de la crisis de 1977. Siguiendo su sugerencia, el presidente Reagan decidió no proseguir con la extensión de las cuotas para Corea del Sur y Taiwán asumiendo una posición en favor del libre comercio.

Seúl y Taipéi recibieron de muy buen agrado la decisión presidencial y aseguraron a Washington que seguirían limitando sus exportaciones de calzado a los Estados Unidos de todas maneras. Corea del Sur dijo que limitaría sus exportaciones de calzado no hecho de jebe a los Estados Unidos a un incremento del 25% o 45 millones de pares en el año que comenzó en julio de 1981. Tal acción fue tomada para mantener altos niveles de calidad, prevenir el *dumping* y sobre todo evitar que los Estados Unidos impusieran nuevas restricciones.

Después de que el acuerdo OMA expiró, las exportaciones de calzado de Corea del Sur y Taiwán se incrementaron rápidamente de 163 millones pares en 1981, a 274 millones en 1982 y 425 millones en 1984. Estos países rápidamente duplicaron su participación en el mercado nacional norteamericano, de 22% a 42%, impulsando la participación de todas las importaciones de 51% a 74% en 1984. Es claro entonces que los acuerdos OMA restringieron el intercambio comercial de los dos países por debajo de los niveles del mercado.

ANEXO

FACTORES
PREVIOS

FACTORES
ACTUALES

FACTORES
POSTERIORES

PRECONDICIONES

- Preparación para la negociación
- Estructura del problema: tamaño, complejidad, lenguaje para definir el problema
- Objetivos e incentivos

PROCESOS

- Tácticas de regateo
- empleo de recompensas
- presentación de dos caras
- Propuesta y concesiones
- Fases/impases, puntos de quiebre.
- Rol del afecto

RESULTADOS

- Acuerdo o estancamiento
- Tipo de acuerdo como transacción, renuncia o acuerdo integrativo.
- Satisfacción con el resultado y las percepciones

FACTORES DEL CONTEXTO

- Similitudes o diferencias culturales
- Alternativas (BATNA)
- Experiencia de Negociación
- Relaciones entre las Partes
- Factores ideológicos y de conocimiento
- Orientación de Regateo
- Estructura del poder: dependencia
- Género

CONDICIONES

- Presión del Tiempo
- Número de participantes
- Intervención de Terceras Partes
- Procedimientos abiertos o cerrados (influencia de los medios de comunicación)
- Rendición de cuentas a los representados (obligaciones del rol del representante)
- Eventos externos/contexto

IMPLEMENTACIÓN

- Cláusulas de renegociación
- Estabilidad en el acuerdo
- Consecuencias por la violación o el incumplimiento del acuerdo
- Apoyo interno e internacional

GLOSARIO

1. **Alternativa:** Solución que podría darse si la negociación fracasa.
2. **Comportamiento negociador:** Acciones que desarrollan las personas en un contexto de negociación.
3. **Dilema del prisionero:** Ejercicio utilizado en la teoría de juegos para evaluar el dilema existente entre cooperar o competir.
4. **Dilema del rol fronterizo:** Situación en la cual el negociador debe balancear las presiones que experimenta provenientes tanto de sus representados como de la parte oponente.
5. **Explotación:** Aprovechamiento de la buena fe del otro negociador para obtener un resultado que beneficie a uno mismo (explotador).
6. **Enmarcar (los asuntos):** Otra manera de denominar los asuntos o temas de negociación para evita un impase e impulsar el proceso.
7. **Fecha límite (deadline):** Fecha a partir de la cual se genera algún tipo de sanción contra una o ambas partes.
8. **La maldición del ganador:** Trampa de pensar que se obtuvo un buen resultado cuando en verdad, por apurarse, se perdió la oportunidad de llegar a un buen acuerdo.
9. **Negociación de suma cero:** Negociación distributiva.
10. **Negociación de suma positiva:** Negociación integrativa.
11. **Orientación:** Predisposición que uno adopta en el desarrollo de la negociación.
12. **Pecador reformado:** Cambio de estrategia de negociación por el cual un negociador duro actúa como un negociador flexible.
13. **Principales:** Las partes negociadoras.
14. **Representados (constituents):** Las bases o grupos que eligen y por lo general supervisan la labor de su representante.
15. **Sellar acuerdos:** Cierre final que lleva a lograr un acuerdo.
16. **Tácticas:** Acciones puntuales que se desarrollan durante el proceso de negociación.

17. **Terceros:** Aquellos que no están involucrados en la negociación y por lo general cumplen una función componedora, como la de mediador, conciliador, buenos oficios o árbitro.
18. **Torta de tamaño fijo:** Percepción errónea que nos lleva a pensar que los recursos son limitados.
19. **Transacción:** Acuerdo de concesiones mutuas por el cual ambas partes ceden para llegar a un acuerdo en un punto intermedio.
20. **Transigir:** La acción que lleva a lograr una transacción.

BIBLIOGRAFÍA

1. BACHRACH, Samuel B. y Edward J. LAWLER. *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.
2. BARON, R.A. «Environmentally Induced Positive Affect: Its Impact on Self-Efficacy, Task Performance, Negotiation, and Conflict». *Journal of Applied Social Psychology*. 1990, n.º 20(5), pp. 368-384.
3. BARON, R.A. y otros. «Reducing Organizational Conflict: The Role of Socially-Induced Positive Affect». *International Journal of Conflict Management*. 1990, n.º 1(2), pp. 133-152.
4. BARTOS, O. «Negotiation as Friendship Formation». *International Negotiation*. 1995, n.º 1, pp. 29-46.
5. BASS, B. «Effects on the subsequent performance of negotiators of studying issues or planning strategies alone or in groups». *Psychological Monographs*. 1966, n.º 80, whole n.º 614.
6. BATEMAN, T. S. «Contingent Concession Strategies in Dyadic Bargaining». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1980, n.º 26, pp. 212-221.
7. BAZERMAN, M. y otros. «Integrative Bargaining in a Competitive Market». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1985, n.º 35, pp. 294-313.
8. BEDELL, J. y F. SISTRUNK. «Power, opportunity costs and sex in a mixed-motive game». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1973, n.º 25, pp. 219-226.
9. BENNIS, W.G. y otros (eds.). *Interpersonal Dynamics: Essays and Readings on Human Interaction*. Homewood, Ill: The Dorsey Press.
10. BENTON, A. A. y D. DRUCKMAN. «Salient solutions and the bargaining behavior of representatives and non-representatives». *International Journal of Group Tensions*. 1973, n.º 3, pp. 28-39.

11. BEN-YOAV, O. y D. PRUITT. «Resistance to Yielding and the Expectation of Cooperative Future Interaction in Negotiation». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1984, n.º 20, pp. 323-335.
12. BERIKER, F. NIMET y D. DRUCKMAN. «Simulating the Lausanne Peace Negotiations, 1922-1923: Power Asymmetries in Bargaining». En: *Simulation & Gaming*. Vol. 27, 1996, n.º 2, pp. 162-183.
13. BRAMS, S. J. y S. MERRILL. «Equilibrium strategies for final-offer arbitration: There is no median convergence». *Management Science*. 1983, n.º 29, pp. 927-941.
14. BROWN, B. «Face-saving following experimentally-induced embarrassment». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1970, n.º 6, pp. 255-271.
15. BROWN, B. «Face-saving and face-restoration in negotiation». 1977.
16. BUSS, D. y otros. «Tactics of Manipulation». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987, n.º 52(6), pp. 1219-1229.
17. CARNEVALE, P. «Looking and Competing: Accountability and Visual Access in Integrative Bargaining». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1981, n.º 40(1), pp. 111-120.
18. CARNEVALE, P. «Strategic Choice in Mediation». *Negotiation Journal*. 1986, n.º 2(1), pp. 41-56.
19. CARNEVALE, P. y D.E. CONLON. «Time Pressure and Strategic Choice in Mediation». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1988, n.º 42, pp. 111-133.
20. CARNEVALE, P. y R.A. HENRY. «Determinants of Mediator Behavior: A Test of the Strategic Choice Model». *Journal of Applied Social Psychology*. 1989, 19(6): 481-498.
21. CARNEVALE P. y A.M. ISEN. «The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1986, n.º 37, pp. 1-13.

22. CARNEVALE, P. y E.J. LAWLER. «Time Pressure and the Development of Integrative Agreements in Bilateral Negotiations». *Journal of Conflict Resolution*. N.º 30(4), pp. 636-659.
23. CARNEVALE, P. y R. PEGNETTER. «A Selection of Mediation Tactics in Public Sector Disputes: A Contingency Analysis». *Journal of Social Issues*. 1985, 41(2): 65-81.
24. CARROLL, J. «Negotiator Cognition: A Descriptive Approach to Negotiator's Understanding of Their Opponents». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1988, n.º 41, pp. 352-370.
25. CHASEK, Pam. «A comparative analysis of multilateral environmental negotiations». *Group Decision and Negotiation*. 1997, n.º 6 (5), p. 437.
26. CONLON, D.E. y otros. «The Influence of Third Party Power and Suggestions on Negotiation: The Surface Value of a Compromise». *Journal of Applied Social Psychology*. 1994, n.º 24(12), pp. 1084-1113.
27. COHEN, Raymond. «All in the family: Ancient Neos Eastern Diplomacy». *International Negotiation*. 1996, n.º 1(1), pp. 11-28.
28. COHEN, Raymond y Raymond WESTBROOK. *Amarha Diplomacy: the beginnings of international relations*. Maryland: John Hopking University Press, 2000, 307p.
29. CONRATH, D.W. «Experience as a factor in experimental gaming behavior». *Journal of Conflict Resolution*. 1970, n.º 14, pp. 195-202.
30. CONRATH, D.W. «Sex roles and 'cooperation' in the game of chicken». *Journal of conflict Resolution*. 1972, n.º 16, pp. 433-443.
31. DALY, J.P. «The Effects of Anger on Negotiations Over Mergers and Acquisitions». *Negotiation Journal*. 1991, n.º 7(1), pp. 31-39.
32. DICKEY, Christopher. «Duarte: Man in the middle». *Besk world*. Washington Post, 18 de enero de 1987.

33. DRUCKMAN, Daniel. «Prenegotiation experience and dyadic conflict resolution in a bargaining situation». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1968, n.º 4, pp. 367-383.
34. DRUCKMAN, Daniel. «The influence of the situation in interparty conflict». *Journal of Conflict Resolution*. 1971, n.º 15, pp. 523-554.
35. DRUCKMAN, Daniel. «Cultural Differences in Bargaining Behavior: India, Argentina and the United States». *Journal of Conflict Resolution*. 1976, n.º 20(3), pp. 413-452.
36. DRUCKMAN, Daniel (ed.). *Negotiations: Social-psychological perspectives*. Beverly Hills: Sage, 1977.
37. DRUCKMAN, Daniel. «Stages, Turning Points, and Crises-Negotiating Military Base Rights, Spain and the US». *Journal of Conflict Resolution* vol. 30, n.º 2, junio 1986, pp. 327-360.
38. DRUCKMAN, Daniel. «Three Cases of Base Rights Negotiations: Lessons Learned». 1990.
39. DRUCKMAN, Daniel. «The Situational Levers of Negotiating Flexibility». *Journal of Conflict Resolution*. 1993, n.º 37, pp. 236-276.
40. DRUCKMAN, Daniel. «Compromising behavior in negotiation: A meta-analysis». *Journal of Conflict Resolution*. 1994, n.º 38, pp. 507-556.
41. DRUCKMAN, Daniel. «Negotiating in the international context». En: ZARTMAN, I.W. y L. RASMUSSEN (eds.). *Peacemaking in International Conflict: Methods & Techniques*. Washington D.C.: United States Institute of Peace Press, 1997.
42. DRUCKMAN, Daniel. «Turning Points in International Negotiation: A Comparative Analysis». *Journal of Conflict Analysis and Resolution*. 2001, vol. 45 n.º 4, pp. 519-544.
43. DRUCKMAN, Daniel y T.V. BONOMA. «Determinants of bargaining behavior in a bilateral monopoly situation II: Opponent's concession rate and similarity». *Behavioral Science*. 1976, n.º 21, pp. 252-262.

44. DRUCKMAN, Daniel y B. BROOME. «Value differences and conflict resolution: Familiarity or liking?» *Journal of Conflict Resolution*. 1991, n.º 35, pp. 571-593.
45. DRUCKMAN, Daniel, B. BROOME y S. KORPER. «Value differences and conflict resolution: Facilitation or delinking?» *Journal of Conflict Resolution*. 1988, n.º 32, pp. 489-510.
46. DRUCKMAN, Daniel y R. HARRIS. «Alternative Models of Responsiveness in International Negotiation». *Journal of Conflict Resolution*. 1990, n.º 34(2), pp. 234-251.
47. DRUCKMAN, Daniel, Jo L. HUSBANDS y Karin JOHNSTON. «Turning Points in the INF Negotiations». *Negotiation Journal*. 1991, n.º 7(1), pp. 55-67.
48. DRUCKMAN, Daniel y V. ROBINSON. «From Research to Application: utilizing Research Findings in Negotiation Training Programs». *International Negotiation*. 1998, n.º 3, pp. 7-38.
49. DRUCKMAN, Daniel, R. ROZELLE y K. ZECHMEISTER. «Conflict of interests and value dissensus: Two perspectives». En: DRUCKMAN, Daniel (ed.). *Negotiations: Social-Psychological Perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, 1977.
50. DRUCKMAN, Daniel, D. SOLOMON y K. ZECHMEISTER. «Effects of representational role obligations on the process of children's distribution of resources». *Sociometry*. 1972, n.º 35, pp. 387-410.
51. DRUCKMAN, Daniel, K. ZECHMEISTER y D. SOLOMON «Determinants of bargaining behavior in a bilateral monopoly situation: Opponent's concession rate and relative defensibility». *Behavioral Science*. 1972, n.º 17, pp. 514-531.
52. DUARTE, José Napoleón. «An offer of peace». Discurso ante la Asamblea de las Naciones Unidas, 8 de octubre de 1984.
53. ELGSTROM, O. «Norms, Culture and Cognition Patterns in Foreign Aid Negotiation». *Negotiation Journal*. 1990, n.º 6(2), pp. 147-159.

54. FISHER, R. y W. URY. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin, 1981. La traducción en español es: *iSí... de Acuerdo!* Bogotá: Norma, 1990.
55. FISHER, R. y W. P. SMITH. «Conflict of interest and attraction in the development of cooperation in a Prisoner's Dilemma Game». *Psychonomic Science*. 1969, n.º 14, pp. 154-155.
56. HALPERN, J. «The Effect of Friendship on Personal Business Transactions». *Journal of Conflict Resolution*. 1994, n.º 38(4), pp. 647-664.
57. HARFORD, T. y L. SOLOMON «Reformed sinner and lapsed saint strategies in the prisoner's dilemma game». *Journal of Conflict Resolution*. 1967, n.º 11, pp. 104-109.
58. HARRIS, K.L. y P.J.D. CARNEVALE. «Chilling and Hastening: The Influence of Third-Party Power and Interests in Negotiation». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1990, n.º 47, pp. 138-160.
59. HARRISON, A.A. y C.G. Mc CLINTOCK. «Previous experience within the dyad and cooperative game behavior». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1965, n.º 1, pp. 671-675.
60. HASKEL, Barbara G. «Disparities, Strategies and Opportunity Costs; The Example of Scandinavian Economic Market Negotiations». *International Studies Quarterly*. 1974, vol. 18, n.º 1, pp. 3-30.
61. HERMAN, Edward S. «Le Palme: A public relation stratagem by Duarte». *World Poly Journal*. Verano de 1985. En: GETILEMAN y otros (eds.). El Salvador, p. 429.
62. HILTY J. y P. CARNEVALE. «Black-Hat/White-Hat Strategy in Bilateral Bargaining». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1993, n.º 55, pp. 444-469.
63. HOPMANN, P.T. «Two Paradigms of Negotiation: Bargaining and Problem-Solving». *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*. 1995, n.º 542, pp. 24-47.

64. HOPMANN, P.T. «Asymmetrical bargaining in the Conference on Security and Cooperation in Europe». *International Organization*. N.º 32, pp. 141-177.
65. HORNSTEIN, H.A. «Effects of different magnitudes of threat upon interpersonal bargaining». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1965, n.º 1, pp. 282-293.
66. HOTTES, J. y A. KAHN. «Sex differences in a mixed-motive conflict situation». *Journal of Personality*. 1974, n.º 42, pp. 260-265.
67. IKLE, F. C. *How Nations Negotiate*. Nueva York: Harper & Row, 1964.
68. JEHN, K. A. «Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intergroup Conflict». *International Journal of Conflict Management*. 1994, n.º 5(3), pp. 223-238.
69. JOHNSON, D. W. «The use of role reversal in intergroup competition». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1967, n.º 7, pp. 135-142.
70. JOHNSON, D. W. «Effects of the Order of Expressing Warmth and Anger on the Actor and the Listener». *Journal of Counseling Psychology*. 1971, n.º 18(6), pp. 571-578.
71. KEASHLY, L. «The Influence of Intervenor Role on Criteria for Dispute Intervention: Parents and Friends as Intervenors». *International Journal of Conflict Management*. 1994, n.º 5(1), pp. 22-23.
72. KEMP, K. «Information Exchange, Toughness, and Interpretative Bargaining: The Roles of Explicit Cues and Perspective-Taking». *International Journal of Conflict Management*. 1994, 5(1), pp. 5-21.
73. KIMMEL, M. J., D. G. PRUITT, J. MAGENAU y E. K. KONAR-GOLDBAND. «Effects of trust, aspiration and gender on negotiation tactics». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1980, n.º 38, pp. 9-22.
74. KLIMOSKI, R. «The effects of intragroup forces on intergroup conflict resolution». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1972, n.º 8, pp. 363-383.

75. KRAMER, R. y otros. «The Social Context of Negotiation». *Journal of Conflict Resolution*. 1993, n.º 37(4), pp. 633-654.
76. KRESSEL, K. y otros. «The Settlement Orientation vs. The Problem-Solving Style in Custody Mediation». *Journal of Social Issues*. 1994, n.º 50(1), pp. 67-84.
77. LENG, K. «Effects of Cultural Femininity on Preference of Methods of Conflict Processing: A Cross-Cultural Study». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1990, n.º 26, pp. 373-388.
78. LEUNG, K. «Some Determinants of Reactions to Procedural Models for Conflict Resolution: A Cross-National Study». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987, n.º 53(5), pp. 898-908.
79. LINDSKOLD, S. y R. BENNETT. «Attributing trust and conciliatory intent from coercive power capability». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1973, n.º 28, pp. 180-186.
80. LINDSKOLD, S. y J. R. ARONOFF. «Conciliatory Strategies and Relative Power». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1980, n.º 16, pp. 187-198.
81. MANNIX, E. «Negotiating Over Time: Impediments to Integrative Solutions». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1995, n.º 62(3), pp. 241-251.
82. MCDONALD, J.W. «Defining a US negotiating style». Special Issue, *International Negotiation: A Journal of Theory and Practice*. 1996, n.º 2.
83. MCDONALD, J.W. y D. BENDAHDANE (eds.). *U.S. Bases Overseas*. Boulder: Westview Press.
84. MICHENER, H.A., J.J. VASKE, S.L. SCHLEIFFER, J.G. PLAZEWSKI y L.J. CHAPMAN. «Factors affecting concession rate and threat usage in bilateral conflict». *Sociometry*. 1975, n.º 38, pp. 62-80.
85. NADLER, M. y L. B. NADLER. «The influence of gender on negotiation success in asymmetric power situations». En: NADLER, M., L.B. NADLER y W.R. MANCILLAS (eds.). *Advances in Gender Communication Research*. Nueva York: University Press of America, 1987.

86. NADLER, M., L.B. NADLER y W. R. MANCILLAS (eds.). *Advances in Gender Communication Research*. Nueva York: University Press of America, 1987.
87. NEALE, M. y G.B. NORTHCRAFT. «Experts, Amateurs and Refrigerators: Comparing Expert and Amateur Negotiators in a Novel Task». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1986, n.º 38, pp. 305-317.
88. O'CONNOR, K. «Negotiation Teams: The Impact of Accountability and Representation Structure on Negotiator Cognition and Performance» (Artículo inédito, 1994).
89. OHBUCI, K. «Cultural Styles of Conflict Management in Japanese and Americans: Passivity, Covertness, and Effectiveness of Strategies». *Journal of Applied Social Psychology*. 1994, n.º 24(15), pp. 1345-1366.
90. ORGAN, D.W. «Some variables affecting boundary role behavior». *Sociometry*. 1971, n.º 34, pp. 524-537.
91. ORWELL, G. «Shooting an elephant». En: BENNIS, W.G. y otros. (eds.) *Interpersonal Dynamics: Essays and Readings on Human Interaction*. Homewood: The Dorsey Press, 1964.
92. OSKAMP, S. y D. PEARLMAN. «Factors affecting cooperation in a Prisoner's dilemma game». *Journal of Conflict Resolution*. 1965, n.º 9, pp. 359-374.
93. PEARSON, T. «The role of symbolic gestures in intergroup conflict resolution: Addressing group identity» (tesis doctoral no publicada), Harvard University, 1990.
94. PILISUK, M. y otros. «War hawks and peace doves: Alternative resolution of experimental conflicts». *Journal of Conflict Resolution*. 1965, n.º 9, pp. 491-508.
95. PINKLEY, R.L. y M.A. NEALE y R.J. BENNET. «The Impact of Alternatives to Settlement in Dyadic Negotiation». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1994, n.º 57, pp. 97-116.

96. PRUITT, Dean G. «Indirect communication and the search for agreement in negotiation». *Journal of Applied Social Psychology*. 1971, n.º 1, pp. 205-239.
97. PRUITT, Dean G. *Negotiation Behavior*. Nueva York: Academic Press, 1981.
98. PRUITT, Dean G. y Peter J. CARNEVALE. *Negotiation in Social Conflict*. Pacific Grove, California: Brooks-Grove Publishing, 1993.
99. ROETT, Riordan y Frank SMITH. *FPI Case Study Number 12*. Johns Hopkins University, 1998.
100. RUBIN, Jeffrey Z. (ed.). *The Dynamics of Third-Party Intervention*. Nueva York: Praeger, 1981.
101. RUBIN, Jeffrey Z. y Bert R. BROWN. *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Nueva York: Academic Press, 1975.
102. SCHELLENBERG, J.A. y D. DRUCKMAN. «Bargaining and gaming». *Society*. 1986, n.º 23, pp. 65-71.
103. SCUDER, J. N. «The influence of power on powerful speech: A social-exchange perspective». *Communication Research Reports*. 1988, n.º 5, 140-145.
104. STRAUSS, A. *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
105. SUMMERS, D. A. «Conflict, compromise, and belief change in a decision-making task». *Journal of Conflict Resolution*. 1968, n.º 12, pp. 215-21.
106. TEDESCHI, J. T. y S. LINDSKOLD. «Threatener's reactions to prior announcement of behavioral compliance or defiance». *Behavioral Science*. 1970, n.º 15, pp. 171-179.
107. THOMPSON, L. «An Examination of Naive and Experienced Negotiators». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1990, n.º 59(1), pp. 82-90.

108. THOMPSON, L. «The Influence of Experience on Negotiation Performance». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1993, n.º 29(4), pp. 304-325.
109. THOMPSON, L. y R. HASTIE. «Social Perception in Negotiation». *Organizational Behavior and Human Performance*. 1990, n.º 47, pp. 98-123.
110. TJOSVOLD, D. y M.A. OKUN. «Corrupting effects of unequal power: Cognitive perspective-taking and cooperation» (Ponencia presentada en la Convención Anual de la Asociación Americana de Psicología, Washington, D.C., 1976).
111. TOMLIN, Brian W. «The Stages of Pre-negotiation: The Decision to Negotiate North American Free Trade». En: STEIN, J.G. (ed.). *Getting to the Table*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1989.
112. TUTZAUER, F. «Integrative Potential and Information Exchange as Antecedents of Joint Benefit in Negotiation Dyads». *International Journal of Conflict Management*. 1990, n.º 1(2), pp. 153-173.
113. VITZ, P.C. y W.R. KITE. «Factors affecting conflict and negotiation within an alliance». *Journal of Experimental Social Psychology*. 1970, n.º 5, pp. 233-247.
114. WALL, J.A. «Effects of constituent trust and representative bargaining orientation in intergroup bargaining». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1975, n.º 32, pp. 1004-1012.
115. WALL, James A. Jr. «Intergroup bargaining: Effects of opposing constituents' stance, opposing representative's bargaining, and representatives' locus of control». *Journal of Conflict Resolution*. 1977, n.º 21, pp. 459-474.
116. WALL, James A. Jr. y Michael BLUM. «Community Mediation in the People's Republic of China». *The Journal of Conflict Resolution*. 1991, vol. 35, n.º 1.
117. WALTERS, A., A. STUHLMACHER y L. MEYER. «Gender and Negotiation Competitiveness: A Meta-analysis». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1998, n.º 76.

118. WATSON, C. «Gender versus power as a predictor of negotiation behavior outcomes». *Negotiation Journal*. 1994, n.º 10, pp. 117-127.
119. WALTON, R.E. y R.B. McKERSIE. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.
120. WILSON, W.W. «Reciprocation and other techniques for inducing cooperation in the prisoner's dilemma game». *Journal of Conflict Resolution*. 1971, n.º 15, pp. 167-195.
121. YAMAMOTO, J.O. «Too close for comfort: How friendship impeded US-Canada Free-Trade negotiations». *Negotiation Journal*. 1990, n.º 6, pp. 319-336.
122. ZARTMAN, William I. y Maureen BERMAN. *The practical negotiator*. New Haven: Yale University Press, 1982, 250 p.

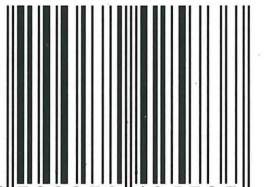
Impreso en los talleres de
INDUSTRIALgráfica S.A.
Chavín 45 Lima 5 Perú
Email: igsa@goalsnet.com.pe
Teléfono: 431-2505
Fax: 431-3601
Julio de 2003

Instituto de Estudios Internacionales (IDEI)

El IDEI es la unidad académica de la Pontificia Universidad Católica del Perú creada en 1991 con la finalidad de promover y desarrollar estudios e investigación científica en asuntos internacionales; contribuir a la identificación de los intereses específicos del Perú y América Latina frente a los diversos actores y problemas del escenario regional, hemisférico y mundial; brindar servicios de consultoría y asesoría en asuntos internacionales a instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras; realizar actividades de difusión y promoción académica y apoyar la docencia y las publicaciones en temas internacionales.

En el cumplimiento de sus objetivos, el IDEI ha venido desarrollando, en estos años, proyectos de investigación en áreas como democratización, derechos humanos, gobernabilidad, pacificación, seguridad internacional, relaciones civiles-militares, integración, relaciones económicas internacionales, género, entre otras. Dichas actividades han sido desarrolladas gracias a la colaboración y financiamiento de diferentes instituciones nacionales y extranjeras.

ISEN 9972-42-573-8



9 799972 425737 >