

María del Pilar Galeote Muñoz



NEGOCIACIONES MULTILATERALES

Estrategias a seguir en estas negociaciones complejas

1. NEGOCIACIONES MULTILATERALES

Teniendo en cuenta el número de partes intervinientes en un proceso de negociación, las negociaciones se pueden clasificar en negociaciones bilaterales y negociaciones multilaterales. Ahora bien, el hecho de que intervengan varias personas -más de dos- en una negociación no debe llevarnos a calificarla automáticamente como negociación multilateral. Sólo hablamos de negociación multiparte o multilateral cuando existen más de dos personas representando sus propios intereses, ya que pueden darse ocasiones en las que intervengan varias personas con diferentes cargos siendo las partes sólo dos: aquellas que quieren ver satisfechos sus intereses en la mesa de negociación.

En estas ocasiones es necesario que el negociador tenga en cuenta esa circunstancia en su estrategia y sepa cómo

actuar en estas ocasiones. Pensemos que se trata ya no sólo de centrarse en el otro y en sus intereses sino en los otros y en sus respectivos intereses. No pueden, por tanto, ser tratadas como las negociaciones bilaterales, sin perjuicio de que a nivel metodológico muchos elementos de aquellas sean traspasados y aplicados a ésta¹. En el estudio que sigue a continuación, destacamos las claves que hay que seguir en estas negociaciones multilaterales.

2. ESTRATEGIAS A SEGUIR EN LAS NEGOCIACIONES MULTILATERALES

Si bien, como venimos manteniendo, la metodología de negociación debe aplicarse con todo el rigor a este tipo de negociaciones multilaterales, destacamos determinadas claves a tener en cuenta en las mismas por distanciarse en determinados casos de las negociaciones bilaterales más comunes. Para que resulte



¹ En este sentido se destaca -vide SUSSKIND, L., MNOOKIN, R., FULLER, B., ROZDEICZER, L., Teaching Multiparty Negotiation: a workbook, PON Harvard Law School, 2003, p. 167 y ss.- que las tres tensiones que debe mantener un negociador en un proceso bilateral -MNOOKIN, R., PEPPE, S., TULUMELLO, A., Resolver conflictos y alcanzar acuerdos. Cómo plantear la negociación para generar beneficios, Gedisa, 2003- se mantienen en uno multilateral pero con determinadas características que deben ser tenidas en cuenta por las partes.

Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Doctora en Derecho. Subdirectora del Centro de Negociación y Mediación del IE Law School. Profesora del IE Business School. Profesora de Negociación del IE. Profesora de Societario y M&A del IE. Ejercicio profesional desarrollado como Abogado Clifford Chance, Asesoría Jurídica Telefónica Intercontinental, S.A, entre otros.

más comprensible seguimos las fases de un proceso de negociación y señalamos las peculiaridades aplicables a estos casos.

2.1. Fase de preparación

2.1.1. El BATNA

En este tipo de negociaciones, en la fase de preparación, destacamos tres aspectos fundamentales. En la planificación estratégica: la consideración del BATNA y en sede de planificación táctica: la importancia de las coaliciones. No queremos decir que lo demás no deba aplicarse, sino que destacamos las singularidades de este tipo de negociaciones y nos remitimos en lo demás puntos a la metodología general².

Es importante que en sede de planificación estratégica tengamos especial cuidado al considerar nuestro BATNA. En una negociación bilateral, el acuerdo siempre debe superar el umbral mínimo de valor que determine nuestro BATNA. Así pues, depende en todo momento de nosotros el que cerremos o no la negociación con un acuerdo, puesto que la última propuesta en la mesa de negociación debe ser comparada con nuestra mejor alternativa.

Ahora bien, en las negociaciones multilaterales este tema se complica. Como veremos más adelante, si la regla por la que se decide llegar a un acuerdo es el consenso y no la unanimidad, aunque nos opongamos a una determinada propuesta, puede resultar que, por consenso, se consiga un acuerdo que sea peor que nuestro BATNA ya que, a pesar de nuestra oposición, el consenso hace que la mayoría consiga un acuerdo vinculante para todas las partes. Se suele decir que las partes pierden el control de sí mismas cuando la negociación es multilateral. Este perjuicio se mitiga en las negociaciones multilaterales con una buena estrategia de coaliciones. Esto nos sitúa ya en sede de planificación táctica que pasamos a analizar a continuación. Por

tanto, en las negociaciones multilaterales existe, más que en ningunas otras, una necesaria dependencia y vinculación entre planificación estratégica y planificación táctica -vía gestión de coaliciones-.

2.1.2. Coaliciones

Las coaliciones son el elemento característico de este tipo de negociaciones. De hecho, una buena estrategia y gestión de las mismas asegura un acuerdo óptimo en las negociaciones multilaterales. En primer lugar, hay que tener en cuenta que no todo grupo de personas en una negociación forma una alianza o coalición. El deseo de formar parte de la misma y la estrategia consensuada a seguir por todos los miembros del grupo es lo que marca la existencia de la alianza o coalición. Además, no toda coalición pretende alcanzar un acuerdo en el proceso de negociación del que forma parte, muchas veces ocurre todo lo contrario: el objetivo de la coalición puede ser que en el proceso de negociación no se llegue a un acuerdo. De ahí que se distinga entre coaliciones de ataque o “*winning coalitions*” -aquellas que pretenden el acuerdo que satisfaga sus intereses- y coaliciones defensivas o “*defensive coalitions*” -aquellas que tratan de que no se llegue a ningún acuerdo-. En función de que nuestro objetivo sea uno u otro optaremos por unas estrategias u otras.

Por otra parte, el hecho de que en un proceso de negociación existan coaliciones no quiere decir que se pare el proceso de negociación “general” y, en este sentido, hemos de ser conscientes que además de la negociación interna en la coalición existe otra negociación externa a la misma y que corresponde al proceso principal. A veces, las coaliciones se forman una vez iniciado el proceso de negociación “general”. En otras ocasiones, sin embargo, las partes ya acuden a la negociación principal con determinadas propuestas fruto de una reunión previa con la coalición respectiva.

De hecho, una buena estrategia y gestión de las mismas asegura un acuerdo óptimo en las negociaciones multilaterales. En primer lugar, hay que tener en cuenta que no todo grupo de personas en una negociación forma una alianza o coalición.



² COSTA, M., GALEOTE P., SEGURA, M., op. cit.

Finalmente, antes de entrar en las estrategias a seguir en las coaliciones hay que destacar la importancia de la relación que a futuro queremos mantener con los aliados; ése será otro factor clave a la hora de elegir la estrategia de actuación en la misma.

Pasos previos a la formación de una coalición

Para negociar con coaliciones de manera apropiada es necesario en un primer momento, identificar aquellas personas con las que se debe formar la coalición. Resulta muy útil, previo al ejercicio de identificación anterior, que el negociador se plantee de forma individual qué tipo de relación mantiene con todas y cada una de las partes para luego bajar al detalle y decidir en consecuencia con quién establecer una alianza. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

- a. Identificar aquellas personas con intereses compartidos o enlazados, con los que nos gustaría o necesitamos llegar a un acuerdo. Hay que tener en cuenta que no siempre mayor cantidad de personas mejoran la satisfacción de nuestros intereses, sino que pueden diluir nuestra fuerza en la coalición o desgastarla con luchas internas. De ahí que deba ser exacta en todo momento esta información que manejamos. Para estar seguros de las personas a las que debemos integrar en nuestra coalición, debemos tratar de conocer quienes favorecen la satisfacción de nuestros intereses tratando de responder a las siguientes preguntas: (i) ¿Quién está próximo a mis intereses?; (ii) ¿A quién le falta esa capacidad? y (iii).- ¿Quién puede frustrar mis intereses? Muchas veces, esta información podremos tenerla antes de la

fase de debate pero otras veces será necesario que comience la negociación para que podamos disponer de esta información.

En ocasiones, tras la sesión plenaria donde todas las partes están presentes se producen contactos o reuniones privadas *-caucus-* donde las coaliciones se suelen fraguar.

- b. Identificar a aquellas personas que pueden minar nuestros intereses, empeorar nuestro BATNA o mejorar el del resto de las partes. Una vez identificados deben ser tratados de una manera muy cuidadosa. En este sentido, destacamos dos tipos de estrategias: aislarlas de los demás si es posible o bien integrarlas en la coalición propia para que puedan ser controlados mejor. Aislarlo o integrarlo dependerá de los intereses, opciones, y relación a largo plazo que nos planteemos con él o con las otras partes. El tratar de aislar a una de las partes, aunque potencialmente sea posible, a veces no nos conviene para no perder la relación a largo plazo con él. El mismo objetivo se puede conseguir si lo integramos en nuestra coalición y la misma se rige por consenso de tal forma que tenemos asegurado el acuerdo aún contando con su oposición –como se verá más adelante-

Una vez realizado ese ejercicio, resulta muy útil que el negociador defina su relación con cada una de las personas que constituyen una parte en la mesa. En este sentido, podemos decir que las relaciones se clasifican en³: (i) relaciones de deferencia -aquellas que puedo establecer con las personas que tienen intereses compatibles y próximos a los míos- (ii) relaciones de influencia -aquellas que puedo establecer con personas a las que puedo conseguir influir en determinado aspecto- y (iii) relaciones de antagonismo -aquellas



³ Clasificación expuesta por el profesor SEBENIUS, en SEBENIUS, J. K., "Sequencing To Build Coalitions: With Whom Should I Talk First?", 1994, trabajo no publicado.

que puedo establecer con personas que tienen unos intereses contrarios o antagónicos a los míos-. Obviamente, tanto las primeras como las segundas serán de especial importancia a la hora de formar una coalición.

La formación de coaliciones y estrategias a seguir en las mismas

Identificadas las partes y cuando están claros los intereses, los BATNAS y las relaciones posibles, existe ya el clima adecuado para que podamos crear la “secuencia negociar” “uno a uno” / “one on one”, que no es otra cosa que la estrategia que debe seguirse para formar la coalición óptima. Se suelen destacar⁴ en este sentido las siguientes: estrategia de “Bootstrapping”, estrategia de “Backward Mapping” y estrategia de “Pyramiding”.

La estrategia de “Bootstrapping” consiste en identificar primero a las partes “más fáciles”, en el sentido de que sus intereses están más próximos a los nuestros. A medida que vamos ganando la confianza y apoyo de ellas, se trata de ir “ascendiendo” hasta llegar a las partes más difíciles pero muy bien relacionadas.

Con la estrategia de “Backward Mapping” se trata, sin embargo, de identificar a aquel al que se quiere influir más y del que depende en mayor medida nuestra satisfacción y, sin pretender integrarle en nuestra coalición, a continuación construir una red de contactos o personas que pueden influir en él. Si conseguimos llegar a él o ellos a través de personas en las que estos confían o de las que dependen, habremos conseguido una gran fuerza para nuestra coalición.

Finalmente, la estrategia de “Pyramiding” consiste en identificar en primer lugar a aquellas partes que son más fuertes y tratar de conseguir una coalición con ellas. Se trata de la estrategia secuencial más

complicada de todas pero si se consigue es la que mayor probabilidad de éxito tiene, ya que apenas cabe que no se nos tenga en consideración al ir con ellos en la coalición.

Constituida ya la coalición, es necesario trabajar en y con ella. Por esa razón, surge la necesidad de analizar cuál debe ser el procedimiento de decisión a seguir en una coalición. Nos remitimos en este punto a lo que vamos a ver a continuación sobre los procedimientos que deben seguirse en la fase de debate en las negociaciones multilaterales porque, no olvidemos, que salvo que la coalición esté formada sólo por dos personas, seguimos estando ante un procedimiento multilateral, aunque más sencillo de manejar que el proceso de negociación multilateral principal. Eso sí, llamamos la atención sobre la importancia que puede tener el requerimiento de confidencialidad respecto a los asuntos tratados en las coaliciones.

2.2. Fase de debate

Respecto a la fase de debate debemos hacer una precisión. Como acabamos de exponer, en negociaciones multilaterales hay que distinguir dos momentos en los que tiene lugar el debate o fragor de la negociación. Por un lado, el debate en el seno de las coaliciones y, por otra parte, el debate plenario con todas las partes representadas. Respecto al debate en las coaliciones ya hemos visto pautas y estrategias a seguir. Nos centramos ahora en el debate plenario en el que están todas las partes interesadas.

En este tipo de negociaciones va a ser muy importante que las partes manejen el proceso de manera adecuada. No podemos olvidar que multitud de partes pueden hacer de la negociación un verdadero caos. Utilizando la terminología del psicólogo Irving Manis, cuando el número de personas crece en un grupo, se

Constituida ya la coalición, es necesario trabajar en y con ella. Por esa razón, surge la necesidad de analizar cuál debe ser el procedimiento de decisión a seguir en una coalición



⁵ FALÇAO, H., “Relationship Mapping”, CMI International Group, LLC, 1998.

puede dar el fenómeno del “groupthink” que consiste en que el deseo por alcanzar la unanimidad puede hacer que las partes dejen de prestar importancia a sus BATNAS y se alcancen acuerdos poco adecuados. La presión que ejercen los grupos sobre sus miembros puede llegar a ser tan grande que los negociadores necesiten consultar su decisión final sobre la propuesta de acuerdo a algún miembro con capacidad de su organización para que ratifique su voto.

A pesar de que a la mesa de negociación acudan ya formadas algunas coaliciones, el hecho de que sea muy dificultoso el proceso con tantas personas suele hacer que las partes acuerden trabajar en grupos más pequeños que el plenario principal. Estos grupos pequeños nada tienen que ver con las coaliciones y son muy útiles para reuniones plenarias donde se encuentra un número de personas elevado. Es muy útil para reuniones donde hay que tratar muchos asuntos y en las que los grupos pequeños pueden traer ya una decisión al mayor en el que, previa explicación, se toma una decisión mucho más sencilla y rápida sobre los asuntos a tratar. Así, piénsese, por ejemplo, en una negociación en la que un ministerio propone la apertura de un debate con los diferentes representantes de los sectores afectados por la materia que va a ser objeto de reformas. En estos casos, es habitual que se creen grupos de trabajo -que no tienen que ser necesariamente una coalición- que lleven propuestas a debatir al grupo plenario o general⁵.

En la fase de debate, resulta crucial la regla de decisión que seguirán las partes. Piénsese que cada parte o coalición, en su caso, traerá un conjunto de puntos a tratar. Existen tres reglas que pueden ser elegidas: *unanimidad*, *mayoría* y *consenso*. La unanimidad resulta un error en negociaciones con muchas partes

implicadas ya que es muy difícil obtener el acuerdo de todos en todo. La regla de la mayoría tampoco resulta adecuada porque puede quedar un importante número de partes sujetas a un acuerdo que no satisface sus intereses. Sin duda alguna, la regla más adecuada es la del consenso, según el cual las partes tratan de alcanzar la unanimidad pero pueden cerrar un acuerdo cuando prácticamente todos los intereses de las partes están satisfechos, al menos los prioritarios. Dada la importancia que tiene este proceso de decisión en las negociaciones multilaterales pasamos a tratarlo con detalle.

2.2.1.- El consenso⁶ como proceso de decisión

A través del consenso se busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. Con el término “consenso” hacemos referencia a dos cuestiones diferentes: a) un acuerdo general, y b) un proceso para alcanzar dicho acuerdo. La toma de decisión por consenso trata fundamentalmente del proceso.

Hay dos variables clave que hay que definir a la hora de alcanzar un proceso particular de toma de decisión por consenso: (i) el grado de acuerdo o unanimidad requerido; y (ii) el tiempo del que disponen las partes. Por tanto, si el consenso no es unánime, hay que decidir quién debe acordar y que regla se puede seguir. Señalamos como más adecuadas las siguientes:

- *Unanimidad menos uno*, requiere que todas las partes menos una estén de acuerdo para que pueda salir adelante la decisión. El individuo disidente no puede bloquear la decisión aunque puede prolongar el debate.

A través del consenso se busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. Con el término “consenso” hacemos referencia a dos cuestiones diferentes: a) un acuerdo general, y b) un proceso para alcanzar dicho acuerdo.



⁵ Ejemplo semejante y basado al propuesto por SUSSKIND L., “Making the most of multiparty negotiations”, Harvard Business School Working Knowledge, 2004.

⁶ Vide sobre consenso, SCHUMAN, S., The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation, Jossey-Bass, 2005.

- *Unanimidad menos dos*, no permite que dos partes individuales puedan bloquear la decisión, pero tiende a encubrir más fácilmente el debate de un sólo disidente. Bajo este sistema se permite al par de disidentes que presente sus opiniones al respecto y se les puede encargar que encuentren una base común para convencer a un tercero que se les una en un “bloque disidente”. Si el par es incapaz, en un lapso de tiempo, de convencer a un tercero para que se les una, se considera que sus argumentos no son convincentes, que son inmaduros o de interés personal. Si dos personas disienten contra alguna de las propuestas, es más común que la discusión entre ellos pueda extenderse a terceras partes fácilmente, si se posibilita el diálogo que favorezca la explicación al resto del grupo.
- *Unanimidad menos tres*, el sistema reconoce la habilidad de más de tres partes para bloquear una decisión. Sin embargo, este sistema suele ser seguido en menos medida que los anteriores ya que reconoce un porcentaje menor de acuerdo.

Hay que tener en cuenta que en el proceso de decisión por consenso existe la necesidad, más que en ningún otro, de la existencia de un líder o facilitador del proceso que vaya encauzándolo. Es un papel mucho más complejo que en los casos de unanimidad o de adopción de acuerdos con determinadas mayorías, debido a que se puede generar una gran desconfianza entre las partes sobre todo si se utilizan técnicas de manipulación. El líder, tras escuchar las opiniones de disidentes y no disidentes deberá recapitular y sintetizar verbalmente la propuesta que aúne la mayoría de los intereses en juego. De la manera en que el líder haga su exposición y argumentación

dependerá que los disidentes decidan apoyar la propuesta o no.

No queremos dejar de exponer que existen críticas sobre la toma de decisión por consenso. Una es que puede llevar a una situación donde un relativo número pequeño de personas, las denominadas “facciones”, pueda bloquear la acción que es deseable por la mayoría. También puede ocurrir que se presenten polarizaciones y no se pueda alcanzar consenso. En tales casos una parte o coalición puede llegar a un bloqueo con los peligros que tiene. Ahora bien, en estas circunstancias radica la importancia que tiene el líder o facilitador del proceso. Un líder buen comunicador, persuasivo y carismático puede influir en un grupo de miembros para adherirse a la propuesta de síntesis. Finalmente, una de las críticas más dura que recibe el consenso es que puede producir “conformismo grupal”, de tal forma que las partes pierden la libertad de expresar sus opiniones ante las diferentes propuestas, por el miedo a perder el consenso.

Una vez definido el consenso, las posibles reglas para alcanzarlo y la importancia del líder o facilitador en el proceso, pasamos a exponer las claves de dos modelos prácticos del proceso de toma de decisiones por consenso.

El modelo cuáquero⁷ funciona bien cuando se emplea en el ámbito de negociaciones multilaterales ya que permite a todos la posibilidad de que expresen sus opiniones y, a la vez, limita las discrepancias potenciales. Los siguientes aspectos del modelo cuáquero⁸ pueden ser efectivamente aplicables en cualquier proceso de toma de decisión por consenso pero, en concreto, en las negociaciones multilaterales supone lo siguiente:

- Se comparten múltiples puntos de vista e informaciones hasta que el sentido del grupo se clarifique.

Hay que tener en cuenta que en el proceso de decisión por consenso existe la necesidad, más que en ningún otro, de la existencia de un líder o facilitador del proceso que vaya encauzándolo. Es un papel mucho más complejo que en los casos de unanimidad o de adopción de acuerdos con determinadas mayorías, debido a que se puede generar una gran desconfianza entre las partes sobre todo si se utilizan técnicas de manipulación.



⁷ Se suele establecer en la sociedad religiosa de los Cuáqueros del S. XVII el origen del consenso como proceso de toma de decisiones, si bien se ha prolongado hasta nuestros días. Igualmente, los grupos anarquistas en la guerra y revolución civil española usaron la decisión por consenso.

⁸ Quaker Foundations of Leadership, A Comparison of Quaker-based Consensus and Robert's Rules of Order, Earlham College 1999.

Además del modelo cuáquero, pasamos a exponer las líneas de otro muy frecuente y útil que es el proceso de toma de decisión por consenso basado en la utilización de tarjetas de colores: verde, roja y amarilla.

Según este modelo a cada una de las partes de una negociación multilateral se le entregan, en la sesión plenaria, tres tarjetas cada una de un color, verde, roja y amarilla.

- El fragor de la negociación implica el escuchar activamente y el compartir información.
- Las normas limitan el número de veces que se puede pedir la palabra para asegurar que cada quién sea ampliamente escuchado.
- Las ideas y soluciones pertenecen al grupo; no se guarda ningún nombre o autor.
- Las diferencias se resuelven mediante el debate. Para ello, el líder o facilitador identifica las áreas de acuerdo y señala los desacuerdos para empujar la negociación.
- El líder lleva en todo momento las riendas de la negociación, preguntando si existen o se generan miedos o preocupaciones.
- El líder propone una minuta o borrador de acuerdo para la decisión.
- El grupo como un todo es responsable de la decisión, y la decisión pertenece al grupo.
- El líder puede discernir si aquel que se opone a la decisión está actuando teniendo en cuenta sus intereses o de una manera egoísta.
- Siempre son acogidas las perspectivas de los disidentes.

Además del modelo cuáquero, pasamos a exponer las líneas de otro muy frecuente y útil que es el proceso de toma de decisión por consenso basado en la utilización de tarjetas de colores: verde, roja y amarilla.

Según este modelo a cada una de las partes de una negociación multilateral se le entregan, en la sesión plenaria, tres tarjetas cada una de un color, verde, roja y amarilla. A todas las partes, el líder o facilitador les explicará las reglas antes de comenzar. Así, se les informará que para el debate, cuando alguien quiera hablar levantará una tarjeta. El color de la tarjeta significará una cosa diferente.

- Verde significa “quiero hablar” o “quiero preguntar”. Si son

varias las partes que muestran una tarjeta verde, los que quieren hablar son apuntados en el orden en que surgen. Cada persona habla en su turno, de forma similar a la toma de decisión cuáquero de consenso.

- Una tarjeta amarilla significa “quiero aclarar o precisar” o “tengo una duda que necesito que me aclaren”.
- Una tarjeta roja significa “atención al proceso”. Cuando se levanta la tarjeta roja se pide a los demás que presten atención al proceso. Por ejemplo, una persona que en la negociación levanta una tarjeta roja puede significar: “aquí nos estamos saliendo del tema”, “¿cuál es nuestro objetivo al hacer esto?” o “¿qué les parece si tomamos un receso?”.

Ahora bien, una vez que el líder pronuncia en voz alta una propuesta, él mismo pedirá a las partes que voten levantando sus tarjetas. Entonces aquí, la tarjeta verde significa: “estoy de acuerdo”; la tarjeta amarilla significa: “me abstengo” (no me opongo pero no lo apoyo); y la tarjeta roja significa: “no estoy de acuerdo, pero estoy dispuesto a trabajar para encontrar una forma mejor, tomando en consideración lo que se ha dicho por otros miembros del grupo”. De esta manera el sostener una tarjeta roja no detiene el proceso, significa que la persona que la sostiene va a trabajar con los demás en el asunto en cuestión para traerlo a una junta posterior.

Tanto con este tipo de procedimiento de decisión por consenso como con el anterior, se consigue que en las negociaciones multilaterales se alcancen acuerdos eficaces, integradores de los intereses de las partes y rápidos en tiempo.



⁹ HINOJOSA, R., (coord.), Sistemas de solución extrajudicial de conflictos, CERASA, 2006.

2.3. Fase de cierre

Independientemente del procedimiento que se haya seguido para adoptar el acuerdo y la regla de consenso elegida, una vez que las partes aceptan la propuesta y están dispuestas a firmarla, es habitual que sea el propio facilitador o líder el que presente la minuta o borrador a las partes para que vayan comprobando los diferentes extremos.

No podemos finalizar el tratamiento de las negociaciones multilaterales sin analizar la relación y proximidad que existe entre las mismas y la mediación⁹. A lo largo de este estudio, hemos mencionado los términos “facilitador” y “líder” para referirnos a la persona que debe llevar las riendas del proceso y evitar que se produzcan situaciones inmanejables o que se prolonguen demasiado en el tiempo. No obstante lo anterior, muchas veces la complejidad de este tipo de negociaciones hace que el tercero que dirige el proceso,

en definitiva, sea un mediador. Se trata de que las partes o coaliciones, en su caso, le relaten sus intereses y pretensiones y sea el mediador el que formule la propuesta a las partes - de manera semejante al procedimiento de texto único -. Piénsese en la diferencia entre el mediador y el facilitador. El primero propone una solución y el facilitador únicamente sintetiza lo que dicen las partes.

Además y sin tratar de reproducir aquí el procedimiento de mediación, si tenemos en cuenta que el mediador suele convocar a las partes a reuniones privadas o “caucus”¹⁰, él mismo puede propiciar, tras escuchar a todas, que se formen determinadas coaliciones, que como hemos visto son el elemento esencial estratégico de las negociaciones multilaterales.

(Extracto del Working Paper publicado por IE Law School WPL 08-04E)



¹⁰ GALEOTE, P., “La mediación”, Sistemas de solución extrajurisdiccional de conflictos, (HINOJOSA, R. coord.), op.cit., p.60-90.

BIBLIOGRAFÍA

- COSTA, M., GALEOTE P., SEGURA, M., Negociar para CON-vencer, McGrawHill, 2005, p. 87 y ss.
- FATIMA, S., WOOLDRIDGE, M., JENNINGS, N., "An agenda-based framework for multi-issue negotiation", Journal of Artificial Intelligence Research, 152, 2004, p. 1 y ss.
- FATIMA, S., WOOLDRIDGE, M., "Multi-Issue Negotiation with Deadlines", Journal of Artificial Intelligence Research, 27, 2006, p. 381 y ss.
- FALÇAO, H., "Relationship Mapping", CMI International Group, LLC, 1998.
- GALEOTE, P., "La mediación", Sistemas de solución extrajudicial de conflictos, (HINOJOSA, R. coord.), op.cit., p.60-90.
- HARSANYI, J. C., Racional Behaviour and bargaining equilibrium in games an social situations, Cambridge University Press, 1977.
- HINOJOSA, R., (coord.), Sistemas de solución extrajudicial de conflictos, CERASA, 2006.
- KEENEY, R. & RAIFFA, H., Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs, New York: John Wiley, 1976.
- MNOOKIN, R., PEPPET, S., TULUMELLO, A., Resolver conflictos y alcanzar acuerdos. Cómo plantear la negociación para generar beneficios, Gedisa, 2003.
- NASH, J. F., The bargaining problem, *Econometría*, 18, 1950 p. 155 y ss.
- Quaker Foundations of Leadership, A Comparison of Quaker-based Consensus and Robert's Rules of Order, Earlham College 1999.
- SHELLING, T. C., "An essay on bargaining", *American Economic Review*, p. 281 y ss.
- SEBENIUS, J. K., "Sequencing To Build Coalitions: With Whom Should I Talk First?", 1994, trabajo no publicado.
- SUSSKIND, L., MCKEARNAN, S., THOMAS-LARMER, J., The consensus building handbook. A comprehensive Guide to Reaching Agreement, Sage Publications, 1999.
- SUSSKIND, L., MNOOKIN, R., FULLER, B., ROZDEICZER, L., Teaching Multiparty Negotiation: a workbook, PON Harvard Law School, 2003, p. 167 y ss.
- SUSSKIND L., "Making the most of multiparty negotiations", Harvard Business School Working Knowledge, 2004.
- SCHUMAN, S., The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation, Jossey-Bass, 2005.