

Como negociar internacionalmente de Juan Carlos Beltramino

La negociación es una actividad humana que consiste en llevar adelante un negocio o un asunto. La negociación, en particular, constituye una actividad caracterizadora de las relaciones entre los elementos pertenecientes a distintos países. Beltramino se centrará en las negociaciones entre gobiernos y entre empresas de distintos países, así como en las negociaciones que tienen lugar en organismos y conferencias.

La negociación posee los siguientes elementos principales:

- Es un proceso o interacción social;
- Que se desarrolla conforme a la naturaleza específica de cada tratativa y las condiciones de tiempo y lugar;
- Entre gobiernos, organizaciones o individuos y en el que intervienen dos o más partes;
- A través del cual se trata de llegar a un acomodamiento de intereses no coincidentes o en conflicto;
- Que puede materializarse en un acuerdo o entendimiento.

Las negociaciones pueden clasificarse:

- Según la materia en: políticas, económicas, comerciales, financieras, científicas, culturales, pesqueras de paz;
- Según el resultado que se busca: negociaciones/consultas, dedicadas a la elaboración de un entendimiento o acuerdo, mixtas;
- Según de donde parta la decisión de negociar: acordadas por las partes intervinientes, convenidas en un tratado, recomendadas por un Organismo internacional;
- Según el n° de temas: limitadas a un Único tema, a dos o más;
- Según la proporción entre negociaciones y deliberaciones: negociaciones con basamento deliberativo entre las partes, negociaciones que alternan con las deliberaciones;
- Según sean dos o más las partes intervinientes: bilaterales, multilaterales;
- Según se realicen limitadas a las partes o con la participación de un 3ero: negociaciones corrientes o asistidas;
- Según sean predominantemente conflictivas o cooperativas: conflictivas o distributivas, cooperativas o integrativas, mixtas.

Otros aspectos fundamentales a tener en cuenta:

la naturaleza particular de cada una de las negociaciones, que las distingue de otras: no hay dos negociaciones iguales, aun de un mismo tema;

las negociaciones tienen un desarrollo autónomo;

las acompaña su propia dinámica;

los resultados que se esperan obtener constituyen la razón única de ser de la negociación y condicionan su desarrollo y conclusión.

Las etapas de la negociación:

La etapa pre-negociadora:

Es la etapa principal en la que se conoce lo que desea la otra parte y con la adecuada preparación, realizada a fondo y cubriendo la mayor parte de los aspectos que podrían caracterizarla permitirá actuar mejor y más fuerte en todo su transcurso. En esta etapa existen diferentes fases:

- Fase informativa y fijación de objetivos: Al tiempo de decidirse la realización de la negociación existe la probabilidad de que las partes ya tengan información acumulada de la otra parte, por lo que puede existir una idea más o menos clara del objetivo que se querría satisfacer. Puede ser conveniente realizar la operación inversa: decidido el objetivo, se procede a reunir toda la información estimada útil para la actividad a emprender. La esperanza de tener un resultado favorable estará determinada por las acciones que se emprendan pero para ello se requiere fijar desde el comienzo un objetivo claro, porque esto dará una fuerza innegable a la posición negociadora. El objetivo debe ser realista, no ilusorio, y determinarse según las condiciones que presumiblemente se presentaran, de la naturaleza del asunto y de sus antecedentes. Ello no quita que pueda modificarse durante el curso de la negociación, pero es imprescindible su fijación de antemano. También es posible que en determinadas situaciones haya que prever más de un objetivo u objetivos alternativos. Lo importante es que cuando se inicie la negociación el objetivo a perseguir este claramente definido.
- Fase especulativa: en esta fase la determinación de cuáles son los intereses y objetivos de la contraparte y de cómo se comportara en la negociación de que se trate son de gran importancia. Cuanto más se profundice y se abarque en este ejercicio, aunque especulativo pero con apoyatura de datos e información disponible, más reducidos serán los riesgos, pérdidas y eventuales decepciones. No se trata de algo unidireccional ya que la contraparte tratara de proceder de la misma manera. El razonamiento deductivo sobre el posible desarrollo de la negociación debe cubrir los siguientes aspectos: intereses y objetivo de la contraparte, su comportamiento habitual, su estrategia y accionar probables, las características personales de los negociadores, percepción probable de las partes sobre sus contrapartes. Preguntas sobre ¿que pienso yo respecto de lo que él piensa? Y ¿que pienso yo respecto de lo que él piensa sobre lo que pienso? Resumen este propósito de la fase pre-negociadora. También la apreciación de la relación de fuerzas entre las partes es importante, ya que no es lo mismo negociar entre fuerzas equivalentes que cuando existe una diferencia de fuerzas.
- Fase pre-operativa: los distintos pasos a dar por los negociadores, encontrándose en el centro de tal actividad proyectar una estrategia frente al comportamiento esperado de la otra parte. Esa estrategia estará en función del objetivo buscado y de la naturaleza de la negociación (campo, tema, negociadores, condiciones de tiempo y lugar). Debe tenerse en cuenta que la estrategia puede requerir un ajuste parcial o completo en el curso de la negociación para adaptarla a las nuevas situaciones que se produzcan. En esta fase se designan a los negociadores, quienes deben prepararse con el debido tiempo, a fondo y sin descuidar detalles para la labor a realizar. También se adoptaran las instrucciones a las que se ajustaran.

- Fase concertativa: las partes deberán ponerse de acuerdo con respecto a ciertas cuestiones antes de negociar: la fijación de la fecha, lugar, programa, procedimiento, documentación a realizar y otros detalles organizacionales.

Etapas de la negociación propiamente dicha:

Reglas relativas al desempeño de los negociadores:

- Seriedad y credibilidad: el negociador debe demostrar que concurre seriamente a las tratativas y con pleno conocimiento del asunto a discutir. Es decir, el negociador debe ser ante todo creíble.
- Reacción frente a la contraparte: no hay una receta válida que permita indicar como ha de reaccionar el negociador frente a la contraparte y en cada situación que se le presente. No obstante, pueden citarse ciertas prácticas que se han hecho corrientes en diferentes tipos de negociación: reciprocación concesiones, respetar el propósito de una de las partes de consultar con su gobierno o su empresa, de darse un tiempo de reflexión. No es aconsejable la falta de respeto ante lo previamente pactado, el uso del bluffing (tratar de hacer creer a la otra parte que se cuenta con un poder o autoridad que no es real), el incremento sucesivo de pretensiones, las dilaciones injustificadas. El rasgo común de las reacciones aconsejables frente a tácticas no correctas de una de las partes ha de ser la firmeza y llevar el caso al plano de la seriedad y racionalidad en las tratativas e inclusive presentar a la parte en falta exigencias como garantía o contrapartida.
- Creatividad: es uno de los pilares fundamentales de la negociación. Como no se pueden conocer todos los pasos que dará la contraparte y que las situaciones son susceptibles de evolucionar, resulta necesario estar atento para responder en las mejores condiciones en vistas al objetivo buscado y allí puede intervenir la creatividad en función de las exigencias del caso en forma de propuestas, formulaciones o enmiendas.
- -Lenguaje, tacto y sentido de la oportunidad: una buena negociación exige el empleo de un lenguaje que sea simple y claro y comprensible para ambas partes. El tacto significa actuar con la prudencia y habilidad necesarias según aconsejen las circunstancias (por ej. apelar al humor puede aflojar las tensiones y disponer mejor a la contraparte). Utilizar la oportunidad apropiada para dar un paso determinado puede valer tanto como el paso mismo.
 - Persuasión y demostración: son 2 actitudes fundamentales utilizadas corrientemente en negociaciones. La 1era está directamente dirigida o volcada sobre la contraparte y a ganar su voluntad a través del razonamiento u otras formas de convencimiento actuando en el plano de la subjetividad; la 2da implica un razonamiento, explicación o prueba sobre algo que se sitúa en el plano objetivo y puede no tener el propósito de convencer, sino de mostrar.
 - Persistencia y uso del tiempo: la naturaleza misma del ejercicio negociador encaminado a resolver una disputa o conflicto de intereses, hace que las partes, además de presentar sus posiciones, normalmente insistan en ellas. El negociador ha de persistir en su empeño, contar con fortaleza física y superar la fatiga, el desánimo y otros obstáculos que se le presenten. Por regla general, los plazos para el desarrollo y conclusión de las negociaciones son establecidas previamente por las partes, que fijan el tiempo que asignan a cada una de sus etapas. Formación y estilo de los negociadores de la contraparte: la negociación ii lleva a tratar con individuos de países muy diferentes, por lo que el conocimiento de los valores culturales a los que responden, las modalidades y procedimientos a los que normalmente se ajustan, el manejo habitual de los

tiempos y otras circunstancias son elementos imprescindibles para el negociador en su comunicación con la contraparte.

Principales componentes internos y externos de la negociación:

- Intereses, objetivo y prioridades: los intereses, necesidades, aspiraciones o derechos- de las partes y la esperanza de satisfacerlos explican su participación en la negociación. Es comprensible que constituyan el nervio motor de la acción y que se supediten a ellos los diferentes aspectos estructurales y dinámicos de la negociación. Los intereses de las empresas bien organizadas llegan a definirse con relativa facilidad siendo, en cambio, más compleja cuando se trata de intereses nacionales, por la complejidad de las realidades políticas. Una vez identificados, los intereses servirán de base para precisar los objetivos a perseguir propósitos, fines concretos, condiciones específicas- y las prioridades se establecerán dentro de la estrategia que orientara el accionar de los negociadores. Los intereses constituyen, por naturaleza, el elemento permanente en la posición de las partes durante su transcurso, en vistas a obtener la mejor satisfacción posible de dichos intereses frente a la posición de la contraparte y a las situaciones cambiantes que se produzcan. Los objetivos pueden ser uno o varios, y entre estos, no se asignara a todos la misma validez, debiéndose establecer un orden prioritario de importancia entre ellos. Entre los objetivos generales, corresponde mencionar:

- a. solución de una situación conflictiva o conflicto;
- b. beneficio económico concreto;
- c. beneficio político;
- d. elaboración de una formula o texto;
- e. utilización de la negociación con propósitos laterales.

Un aspecto de gran importancia es confrontar, en la etapa pre-negociadora y ya iniciada la negociación, los intereses, objetivos y prioridades propios con las correspondientes de la contraparte, lo que es esencial para la determinación y ajuste de la estrategia y una mayor eficiencia en las tratativas.

- Simetrías y asimetrías de poder: la simetría de poder es algo ideal o teórico, y habría que hablar de una simetría relativa, ya que siempre habrá en la vida real asimetrías en distintos campos y signos. El equilibrio que la simetría sugiere debe buscarse en una compensación equilibrada en la satisfacción de intereses.

- Intercambio de concesiones y regateo: es una práctica usual en la negociación. El regateo es el tironeo entre propuestas que tienden a maximizar las pretensiones propias y a minimizar las de la contraparte para situarse en la mejor situación con respecto a un acuerdo final. Es fundamental usar la máxima habilidad y prudencia en las propuestas sobre concesiones, que estarán destinadas al acomodamiento de posiciones y fundamental determinar cuándo, cómo y en qué medida se hará la oferta, de modo que tengan mayor probabilidad de aceptación de la contraparte.

- La confrontación estratégica: cada negociación implica una confrontación de estrategias de las partes. Al momento de fijar una estrategia conviene tener en claro los siguientes aspectos: el objetivo que se busca y el contexto en el que se desarrollara la negociación; los precedentes sustantivos y procesales del caso, si los hubiera; el poder, habilidad y preparación de la contraparte, la eventual estrategia de la otra parte. Además, la estrategia debe establecerse según las modalidades de cada negociación que se emprenda.

- Apoyatura documental e informática: el papel escrito, a mano o computadora, constituye un elemento básico de uso imprescindible en la negociación. La oportunidad de su empleo puede desempeñar un rol fundamental en el curso de la negociación.

- Efectos laterales: son de dos clases:

- a- laterales a partir de la propia negociación y laterales con impacto en la negociación.
- b- Los efectos producidos por la propia negociación: la solución de un conflicto motivo de la negociación e inversamente la ruptura o fracaso de las tratativas son capaces de generar consecuencias de mayor o menor envergadura que exceden su propio marco.

Los efectos sobre la negociación: el ejercicio negociador puede verse afectado positiva o negativamente por eventos o razones exteriores al mismo, tenga que ver o no con el asunto en discusión. No siempre estará en manos de los negociadores salvar las consecuencias de un impacto, pero es propio de la naturaleza del ejercicio negociador que se hagan todos los esfuerzos para su continuación, de modo que llegue a una conclusión satisfactoria para las partes. En esas situaciones se verá la habilidad de los negociadores, en particular su creatividad y adaptabilidad.

Aspectos procesales de la negociación: no existe una separación neta ni definida entre aspectos procesales y sustantivos, debiendo ambos considerarse íntimamente relacionados entre sí y coexistentes.

- Iniciación: las formas de iniciación son muy variadas. La iniciación corriente es la de las partes sentadas frente a frente ante una mesa, decididas a ir adelante en las discusiones.

- Formalidad e informalidad: la 1era se asocia a la existencia de reglas y rigideces a las que debe ajustarse la conducta de aquellos que han de someterse a ellas, por el contrario, el 2do se asocia a un comportamiento flexible y suelto que no obedecería a tales limitaciones. En las negociaciones entre representantes de gobiernos en particular y de empresas de distintos países, se siguen ciertas pautas formales; pero el mayor o menor grado de formalidad se decide de común acuerdo entre las partes. Por regla general, en las reuniones de organismos y conferencias la distinción es más neta entre lo formal e informal que en las actividades bilaterales. Estas reuniones se rigen por un reglamento o reglas de procedimiento de tipo parlamentario con debates y adopción de decisiones.

- Negociaciones a dos vías y cruzadas: en la negociación bilateral el ejercicio es siempre a 2 vías, en un movimiento de acción y reacción constante entre las dos partes, y lo será mientras dure el ejercicio a menos que intervenga un 3ero en calidad de mediador o árbitro. En la negociación multilateral el aspecto procedimental es más complejo, y dicha complejidad aumenta con el n° de partes intervinientes. Cualquiera sea el n° de partes y tanto si se trata de negociaciones entre empresas o entre gobiernos, la necesidad de conciliar puntos de vistas, apoyos, resistir a presiones, etc. al mismo tiempo que hacer prosperar el ejercicio negociador, demanda en la práctica negociaciones cruzadas en la que intervienen distintos participantes. Dentro del marco multilateral suelen producirse negociaciones bilaterales y plurilaterales, combinadas, simultáneas o sucesivas. El propósito de estas negociaciones para cada parte es ir consolidando posiciones, a través de compromisos que se van obteniendo de coaliciones entre negociadores con intereses comunes, de transacciones múltiples. Hay que tener en cuenta la temporalidad y modificaciones que suelen caracterizar a las alianzas en la negociación multilateral, porque los intereses son susceptibles de cambiar en distintos momentos.

- Proceso deliberativo-negociador: se trata del proceso de discusión en una reunión gubernamental multilateral para adoptar decisiones y medidas de interés común, por ej. el caso de la OTAN en cuyas reuniones y deliberaciones, las decisiones se toman por unanimidad.

- Negociaciones a través del package deals: la elaboración y aprobación por consenso unánime de textos y formulas, en forma de package-deal- comprensivo de una convención en su integralidad o referido a una decisión o resolución particular en ejercicios de cooperación multilateral- se semeja en el fondo a una negociación bilateral. Ej. de negociación por package-

deal el de la 3era conferencia sobre derecho del mar o el del acuerdo por el que se dio concluida la Ronda de Uruguay de negociaciones en el marco del GATT.

- Negociaciones conclusivas y en continuum: las negociaciones bilaterales entre gobiernos o empresas destinadas a la celebración de un tratado o contrato, concluyen con la firma de un instrumento correspondiente. En otros casos, se les da término por falta de acuerdo entre las partes, que es otra forma de concluir una negociación. Con más frecuencia que entre empresas, ciertas negociaciones intergubernamentales se prolongan considerablemente en el tiempo. En ocasiones, dicha prolongación tiene su origen en la naturaleza de la cuestión negociada y también en la falta de voluntad de una de las partes para llegar a un acuerdo. En otras ocasiones, se debe a factores ajenos al objetivo fijado en un propio por las partes. Principalmente es en el campo de las negociaciones económicas multilaterales, que las mismas se prolongan considerablemente (por ej. las negociaciones del GATT o de la UE). También están las periódicas y recurrentes, aquellas que son resultado del acuerdo entre gobiernos y las propias de organismos y sistemas de cooperación multilateral.

Aspectos sustantivos de la negociación:

- Naturaleza de los temas y nº de participantes: forman parte de la sustancia de la negociación los asuntos motivos de la misma, los intereses y pretensiones explicitados por las partes, formulas y textos presentados por ellas y motivo de discusión durante su transcurso. Los temas políticos cubren un amplísimo espectro de las actividades gubernamentales, tanto bilaterales como multilaterales. Los temas jurídicos constituyen el acompañamiento obligado de toda negociación. Los temas económicos, configuran un amplio campo, que incluye transacciones, contratos y acuerdos comerciales y financieros, etc. En lo que respecta al nº de participantes y de temas, pueden reducirse a las siguientes: negociaciones con 2 participantes sobre un tema o múltiples temas; y negociaciones con múltiples participantes sobre un tema o múltiples temas.

- De lo general a lo particular: tanto en las negociaciones bilaterales como multilaterales es más frecuente ir de lo general a lo particular.

- Conclusión de la negociación: desde el punto de vista material una negociación puede concluir: solucionando un conflicto entre las partes, con la firma de un contrato, con la aprobación de una convención, con la concreción de una operación comercial, con la suspensión de las tratativas o su reconducción a una negociación ulterior, con la adopción de una formula, texto o resolución de un cuerpo colegiado, o con la simple falta de acuerdo entre las partes. La conclusión de la negociación reviste de gran importancia ya que es el resultado del desarrollo del ejercicio y permite por otra parte, formular un juicio de valor sobre el mismo.