



La Construcción

del ALCA como instrumento de desarrollo económico, un pretexto para la formulación de un esquema de negociación

Juan Diego Vélez Maya

*"Lo nuevo no está en lo que se dice,
sino en el acontecimiento de su retorno"*
M. Foucault. El Orden del Discurso

CUATRO AFIRMACIONES INICIALES

El esquema de negociación que propongo está construido a partir de cuatro afirmaciones, que si bien mantienen su identidad a lo largo del texto, constantemente se transforman en la medida en que se interviene el discurso con nuevos elementos. El propósito es, entonces, partir de cuatro afirmaciones, para empezar a realizar un "llenado", cuya lectura permita abrir la discusión a nuevas preguntas en torno al conector existente entre la decisión y su justificación.

La primera afirmación se refiere al **Objeto** del conflicto: El objeto de un proceso de negociación lo constituye la decisión de una o varias personas de aceptar lo que propone otra u otras personas; esto es, la decisión de acogerse a una determinada manera de resolver un conflicto de intereses. -Todo negocio es un conflicto, entendiendo éste "como el momento en que se hace evidente y se centra la atención en la diferencia" (Parker, 1927) ¹.

¹ La erradicación de los conflictos y su disolución en una cálida convivencia no es una meta alcanzable, ni deseable, ni en la vida personal -el amor y la amistad-, ni en la vida colectiva. Es preciso, por el contrario, construir un espacio social y legal en el cual los conflictos pueda manifestarse y desarrollarse, sin que la oposición al otro conduzca a la supresión del otro, matándolo, reduciéndolo a la impotencia o silenciándolo. Zuleta, Sobre la Guerra, 1985.

La segunda afirmación hace referencia al **Significado de la Decisión**: La decisión es la respuesta que damos a un acto de dominación.

La tercera afirmación se refiere a la **Estrategia**: La decisión que sirve de base a la determinada manera de resolver el conflicto de intereses, corresponde a la adopción y/o manipulación de determinados operadores de poder.

Y, la cuarta afirmación, se refiere a los Acuerdos: Teniendo presente las diferentes maneras de utilizar operadores de poder en circunstancias determinadas -ejercicio de poder-, hablamos de acuerdos posibles, abandonando la noción de "acuerdos buenos" o de "acuerdos malos".

El esquema de negociación dentro del cual enmarco los comentarios que más adelante hago, es el siguiente: partiendo de los anclajes de cada una de las partes al momento de

JUAN DIEGO VÉLEZ MAYA. Abogado, Universidad de Antioquia. Decano, Escuela de Derecho y Secretario General, Universidad EAFIT.
email: jdvelez@sigma.eafit.edu.co

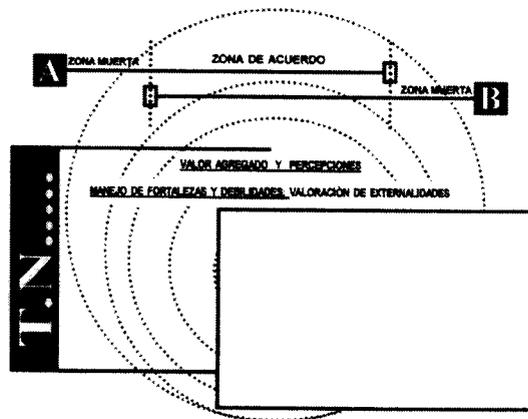
iniciarse el proceso -situación que denomino T1-, establezco qué es lo posible de obtener en esa situación, para, a lo largo de la negociación, y apoyándome en una observación cuidadosa de las fortalezas y de las debilidades -operadores de poder- tratar de modificar el escenario para el momento de la decisión, con miras a que la misma se ubique en un punto que se encuentre entre mi "zona muerta positiva" y mi mejor opción viable para ese momento. Entiendo pues que existe una "zona de acuerdo" enmarcada por dos "zonas muertas" - positivas y negativas a la vez -, creadas entre el mínimo que un jugador puede asegurarse confiando en sus propios recursos - punto de ruptura identificado por los creadores de la teoría de los juegos -, y la mejor fórmula de acuerdo existente para el T1.

En este esquema no hablo de análisis sino de construcción; no supongo la existencia de un sujeto, sino que parto de la construcción del mismo a medida que avanza el desarrollo del discurso; centro la atención en la formulación de una estrategia, entendiéndolo por esta "...los procedimientos usados en una situación de confrontación para despojar al adversario de sus medios de combate y obligarlo a que se rinda en la lucha; por lo tanto, es asunto de los medios destinados a obtener la victoria" (Foucault, 1981); y, finalmente, descarto la posibilidad de que existan para cada uno de los tiempos en los que debo o puedo adoptar una decisión, acuerdos buenos o malos, planteando sólo la existencia de acuerdos posibles. De la misma manera, diferencio intereses de temas de conversación, entendiéndolo por estos últimos las partes que conforman el primero y que podemos ver -tendemos a ver- como elementos aislados que se convierten en sí mismos en el objeto o

en el interés de la negociación. El modelo opera a partir de la pregunta ¿qué deseo?, para, después, desagregar la mayor cantidad de posibles temas de conversación que dispuestos de manera diferente me proveen de diferentes acuerdos y, en consecuencia, de diferentes formas de resolver ese interés.

Una situación desfavorable para T1, puede ser modificada para T2, a partir del manejo de ciertos operadores de poder: tiempo para proponer el negocio, determinación del elemento "parte", construcción y presentación como sujeto de acuerdo... Y así, sucesivamente, cada momento es una composición diferente de los temas de conversación, y para cada uno de los momentos encuentro determinados negocios posibles. En esta misma dirección, en el Arte de la Guerra, Sun Tzu, al hacer evaluaciones estratégicas, llama la atención sobre cinco aspectos que definen las condiciones de lucha: la vía -deberá preocuparse por el propósito del mando-, el tiempo, el terreno, el mando y la disciplina ².

Luego, ¿Cuándo me dedico a crear escenarios y cuándo a tomar decisiones con el otro o con los otros con los que esté identificando formas de resolver el interés? Ésta es la pregunta que se debe plantear y responder el negociador a cada momento, sabiendo que la respuesta a la misma dependerá de un volumen de información que le permita construir todos los escenarios del otro. Los negocios "campan" y las posibilidades de ejercer poder para el momento en que se vaya a adoptar la decisión se modifican, a medida que los temas de conversación alcanzan composiciones diferentes.



Una pregunta inicial cuando se aborda cualquier negociación tiene que ver, pues, con la razón por la cual dos o más personas inician una conversación. Esta pregunta, formulada a muchas personas a lo largo de varios años de práctica profesional, encuentra casi la misma respuesta: buscar un acuerdo que satisfaga los intereses que aspiran resolver. Esto es, la preocupación, una vez iniciada la conversación, o planteada la posibilidad de que ésta se dé, gira en torno a los acuerdos que se puedan celebrar, dejando a un lado los intereses que le dieron origen, o, en el mejor de los

2 "Los diversos tipos de pacifismo hablan abundantemente de los dolores, las desgracias y las tragedias de la guerra....., pero suelen callar sobre el otro aspecto tan inconfesable y tan decisivo, que es la felicidad de la guerra. Porque si se quiere evitar al hombre el destino de la guerra hay que empezar por confesar, serena y severamente la verdad: la guerra es una fiesta" Estanislao Zuleta, *Elogio de la Dificultad y otros ensayos*, Colombia, Fundación Estanislao Zuleta, 1994.

casos, sometiendo éstos a la posibilidad de que se satisfagan dentro de aquéllos.

El modelo opera a partir de la pregunta ¿qué deseo?, para, después, desagregar la mayor cantidad de posibles temas de conversación que dispuestos de manera diferente me proveen de diferentes acuerdos y, en consecuencia, de diferentes formas de resolver ese interés.

Esta diferenciación entre acuerdos e intereses, es más, acuerdos vs. intereses, lejos de ser un mero juego de palabras, presenta problemas de gran envergadura, ya que si admitimos que el proceso gira en torno a la intervención permanente de las fortalezas, las debilidades, las alianzas, la construcción de “zonas muertas positivas y negativas”, esto es, del manejo de los “operadores de poder” que a lo largo de la negociación deberían utilizarse -tiempo, lugar, equipos de negociadores, partes, ritmo de las negociaciones, cambios de intereses-, tendremos que decir que las relaciones con los otros pertenecen a escenarios ajenos a los acuerdos y propios de las relaciones de dominación.

En las relaciones -negociaciones- con otro o con otros subyace la necesidad de resolver un interés. Este interés, para que podamos afirmar que nos encontramos frente a un proceso de negociación, lo debemos poder resolver de diferentes maneras. Y debe ser preocupación inicial de cualquier negociador, después de definir claramente ese interés, -el cual no puede confundirse con el mecanismo a través del cual lo puede resolver (el acuerdo, el contrato, etc.)-, establecer con claridad las posibilidades que debe explorar si falla la que en un momento determinado asume como la más favorable. Los pliegos de peticiones se negocian con los sindicatos, sin perder la perspectiva -tanto empleadores como sindicatos- de poder recurrir a la huelga o a los tribunales de arbitramento; los contratos de compraventa se celebran teniendo presente las distintas ofertas que ofrece el mercado; los países negocian sus diferencias limítrofes sin perder de vista la posibilidad de una confrontación armada y la necesidad de realizar diferentes tipos de alianzas. En fin, cuando estamos negociando debemos saber hasta dónde podemos llegar, porque a partir de ese punto es necesario utilizar otros mecanismos -otros negocios, puede ser-, a través de los cuales resolvemos nuestros intereses. Hay una clara diferenciación, pues, entre interés,

temas de conversación y acuerdos, teniendo presente que el objeto de la negociación debe estar centrado en el primero, constituyendo el acuerdo una de las formas en que se puede realizar aquél, con una determinada composición de los temas de conversación.

Una segunda pregunta, centrada en el interés, tiene que ver con el entorno - contexto -. ¿Podemos hablar de una situación externa, existente de manera independiente a la forma como las partes la conciben, dada de una vez y por todas, con limitaciones en lo que puede ser su manejo? Creo que antes de plantear el análisis de una situación, debemos abordar la construcción de un estado de cosas a partir de la determinación de un contexto -“a partir de un estado de cosas”-, como mecanismo para entrar a resolver unos intereses en un punto de quiebre establecido entre los mecanismos del acuerdo planteado y las otras posibilidades existentes. Construimos, pues, un estado de cosas, y desarrollamos una estrategia que nos permita mejorar las relaciones de poder para el momento de la decisión, interviniendo cada uno de los elementos que la constituyen, hasta que encontremos el punto de quiebre que resuelva adecuadamente el interés o los intereses vinculados al proceso.

Éste, el punto de quiebre, ha sido una preocupación permanente en el análisis de los temas relacionados con la negociación. De mucho tiempo atrás, Mary Parker Follet -1925- planteaba las distintas formas de resolver los conflictos, presentando una evolución que partiendo de la dominación terminaba en la integración. Este punto de quiebre es explorado también por los economistas y matemáticos cuando se preguntaban “¿cuál es el poder de un jugador?, ¿Hasta qué punto puede un individuo determinar el resultado del juego?. Más concretamente, ¿cuál es el mínimo que un jugador puede asegurarse confiando en sus propios recursos sin recibir cooperación de otros?” (Morton, 1971); y R. Fisher, en 1980, tomando las nociones de Parker y de los matemáticos dedicados a la Teoría de Juegos, plantea el modelo de integración que de manera casi histórica se nos viene imponiendo.

Para mí, las explicaciones que podemos ofrecer al acto de la decisión las debemos proponer desde la noción de poder, enmarcado ésta dentro del Postulado de la propiedad (el poder no se posee, se ejerce. No es una propiedad, es una estrategia) y el Postulado del Modo de Acción (el poder produce, y produce lo real) (Foucault, 1981) Y, si nos planteamos el manejo de los conflictos en términos de poder, encontramos clara esta situación: nadie está dispuesto a dejar en el juego

más de lo que de él está recibiendo, toda vez que la desigualdad que se le ofrece puede ser subsanada por fuera de este. En consecuencia, en las conversaciones siempre subyace una relación de dominación que permite definir la manera de comportarse de los que en ella se ven involucrados, y antes de creer que estamos pasando de la dominación a la integración, creo que debemos afirmar que partimos de la dominación y necesariamente regresamos a ella, en algunas oportunidades pasando por la integración.

En fin, cuando estamos negociando debemos saber hasta dónde podemos llegar, porque a partir de ese punto es necesario utilizar otros mecanismos -otros negocios, puede ser-, a través de los cuales resolvemos nuestros intereses. Hay una clara diferenciación, pues, entre interés, temas de conversación y acuerdos, teniendo presente que el objeto de la negociación debe estar centrado en el primero, constituyendo el acuerdo una de las formas en que se puede realizar aquél, con una determinada composición de los temas de conversación.

Y este poder, como lo señala Foucault, antes que poseerlo, lo ejercemos, y dependerá del manejo que estemos haciendo del entorno: nuestra posición en los conflictos, sea ésta favorable o desfavorable, cambia de manera permanente, y sólo podemos esperar lograr los mejores resultados si de manera consciente la conversación se traslada a

un punto que, ubicado dentro de la "zona muerta positiva", este más cerca de nuestra mejor opción posible. En este punto radica, según mi concepto, todo el proceso que debemos desplegar cuando nos enfrentamos a través de una situación de conflicto a resolver intereses: ¿qué poder podemos ejercer? —cuánto poder y dentro de un manejo cuidadoso del tiempo, ¿cómo esperamos que evolucione esta situación para definir el momento adecuado de entrar a tomar decisiones?

En el proceso de creación del **ÁREA DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA - ALCA**- nos encontramos frente a unos mecanismos a través de los cuales los países firmantes se proponen elevar el nivel de vida, mejorar las condiciones de trabajo y proteger el medio ambiente; esto es, el objeto del trabajo propuesto sobre la mesa tiene que ver con la vida, el trabajo y el medio ambiente, y sólo en la medida en que éstos queden satisfechos de determinada manera en un instrumento llamado **ALCA**, Colombia procederá a su suscripción.

De lo anterior quiero resaltar lo siguiente: Estamos resolviendo un interés —hago abstracción política, y asumo la conversación de primer orden—, distinto al de suscribir un acuerdo multilateral de integración regional; la construcción de ese mecanismo debe estar sujeta a que se cumpla a través de él el objetivo propuesto, sin descartar que existen otras formas de resolverlo; y, adicional a lo anterior, tenemos que tener presente que la construcción de ese instrumento se debe realizar parte por parte, artículo por artículo, dentro de un espacio de negociación que nos será más o menos favorable dependiendo de la cantidad de variables que entremos a controlar: El **ALCA**, sin Colombia, no puede "ser" **ALCA**; luego, si bien no tenemos más poder que cualquiera de los 34 países

que participan en el proceso, si tenemos, como cualquier otro país, un valor agregado que nos permite obtener como resultado un acuerdo que posibilite el crecimiento económico de la nación.

El esquema de la situación planteada sería el siguiente:

Diseño de un **PROCESO CONVERSACIONAL** que dé como resultado la creación del **ALCA**

ESTRATEGIA para la construcción del **ALCA**³

PROCESO DE CREACIÓN DEL ALCA⁴

- Elevar nivel de vida
- Mejorar condiciones de trabajo
- Proteger el medio ambiente

³ Se diseña, teniendo en cuenta, entre otras, las siguientes bases:

- **Reglas de Juego adoptadas:** Consenso, conjunto de reglas de la O.M.C., negociación simultánea, compromiso único, coexistencia con otros acuerdos, aceptación individual o como bloque, régimen común de derechos y obligaciones, fomento del arbitraje, no establecimiento de etapas.
- Definición de los **tiempos** de la negociación: para proponer los negocios, para avanzar, para congelar conversaciones y para decidir sobre la adopción del acuerdo — esto último operando más como una regla de juego.
- Definición de los **lugares** de negociación: manejo de fortalezas para cada uno de los lugares en donde se adelantan etapas de la negociación dejando claramente establecida la importancia del lugar escogido para el momento del acuerdo —se construye la estrategia con las fortalezas que produce negociar en "mi lugar"—.
- Definición de los **equipos** de negociadores: países diferentes a Colombia establecieron oficinas especializadas en el tema, respondiendo a las necesidades de estructurar un trabajo en equipo con permanencia en el tiempo: cohesión interna, disciplina, interdisciplinariedad.

Estamos resolviendo un interés –hago abstracción política, y asumo la conversación de primer orden-, distinto al de suscribir un acuerdo multilateral de integración regional; la construcción de ese mecanismo debe estar sujeta a que se cumpla a través de él el objetivo propuesto, sin descartar que existen otras formas de resolverlo; y, adicional a lo anterior, tenemos que tener presente que la construcción de ese instrumento se debe realizar parte por parte, artículo por artículo, dentro de un espacio de negociación que nos será más o menos favorable dependiendo de la cantidad de variables que entremos a controlar: El ALCA, sin Colombia, no puede “ser” ALCA; luego, si bien no tenemos más poder que cualquiera de los 34 países que participan en el proceso, sí tenemos, como cualquier otro país, un valor agregado que nos permite obtener como resultado un acuerdo que posibilite el crecimiento económico de la nación.

El esquema hasta aquí presentado, rompe con los paradigmas que subyacen en los actuales modelos de negociación, los cuales hacen incompresibles y lentos los procesos, impiden optimizar los recursos existentes y nos imposibilitan una visión de conjunto de las situaciones que tenemos que enfrentar. Algunos de estos paradigmas, tal como están formulados, vistos en la negociación de **ALCA** a la luz de lo planteado hasta el momento, presentan los siguientes problemas:

- Consecución de la **documentación** necesaria. La documentación que se posee para el acuerdo debe posibilitar a todos los negociadores los criterios necesarios para una recomposición permanente de los temas de conversación. Se debe tener movilidad en la conversación, de acuerdo con las diferentes simulaciones realizadas, así como las herramientas de análisis necesarias para presentar y evaluar las nuevas fórmulas de acuerdo. Sólo a condición de que esto exista, pueden los negociadores “caminar” a ritmo que el negocio “camina”.
- Trabajo simultáneo de **alianzas** y celebración de acuerdos bi y multilaterales. El trabajo de negociación de ALCA debe tener como preocupación central la respuesta a la pregunta: ¿cuál es el mínimo que Colombia se debe procurar en el acuerdo, para que éste deba ser firmado? Esta pregunta fortalece la realización del interés –eje de la conversación–, permitiendo la construcción permanente de escenarios.

4 Instrumento (adjetivo) para la realización de los tres postulados que le dan origen: el trabajo gira en torno a ellos.

Los esquemas gana/gana. No deja de ser un buen propósito querer desarrollar los procesos de negociación dentro de lo que se ha dado en llamar un esquema gana/gana. Dicho esquema, enmarcado dentro de esa historia colectiva que pregona a todos los vientos la necesidad de la concertación, la amigable composición, el reconocimiento del otro –a partir de su desconocimiento como un igual–, trata de explicar que el proceso de negociación antes que confrontación o dominación, debe ser integración. “Kant, viejo maestro de la democracia, no tenía muy buena opinión del concepto de tolerancia: le parecía, en efecto, demasiado pretencioso, porque parece sugerir que la verdad la tiene alguien –quien está en el poder, por ejemplo– y simplemente tolera que otros piensen diferente, como si no tuviera que aprender de ellos, ni de la discusión con ellos. El respeto, por lo tanto, no excluye, sino que, por el contrario, implica el debate y la confrontación, y no como simples ejercicios sino como el elemento que afecta la seriedad de la vida y conduce a la gravedad de la decisión” (Zuleta).

Esta forma de presentar el tema de estudio nos dice que primero fue la dominación, después la distribución donde los sujetos que negocian ceden algo de sus intereses para favorecer o posibilitar el acuerdo, y ahora es la integración, en la medida que los intereses no son excluyentes y el proceso conversacional nos debe llevar a encontrar fórmulas a través de las cuales potencialicemos la totalidad de los elementos que componen el juego –temas de conversación–.

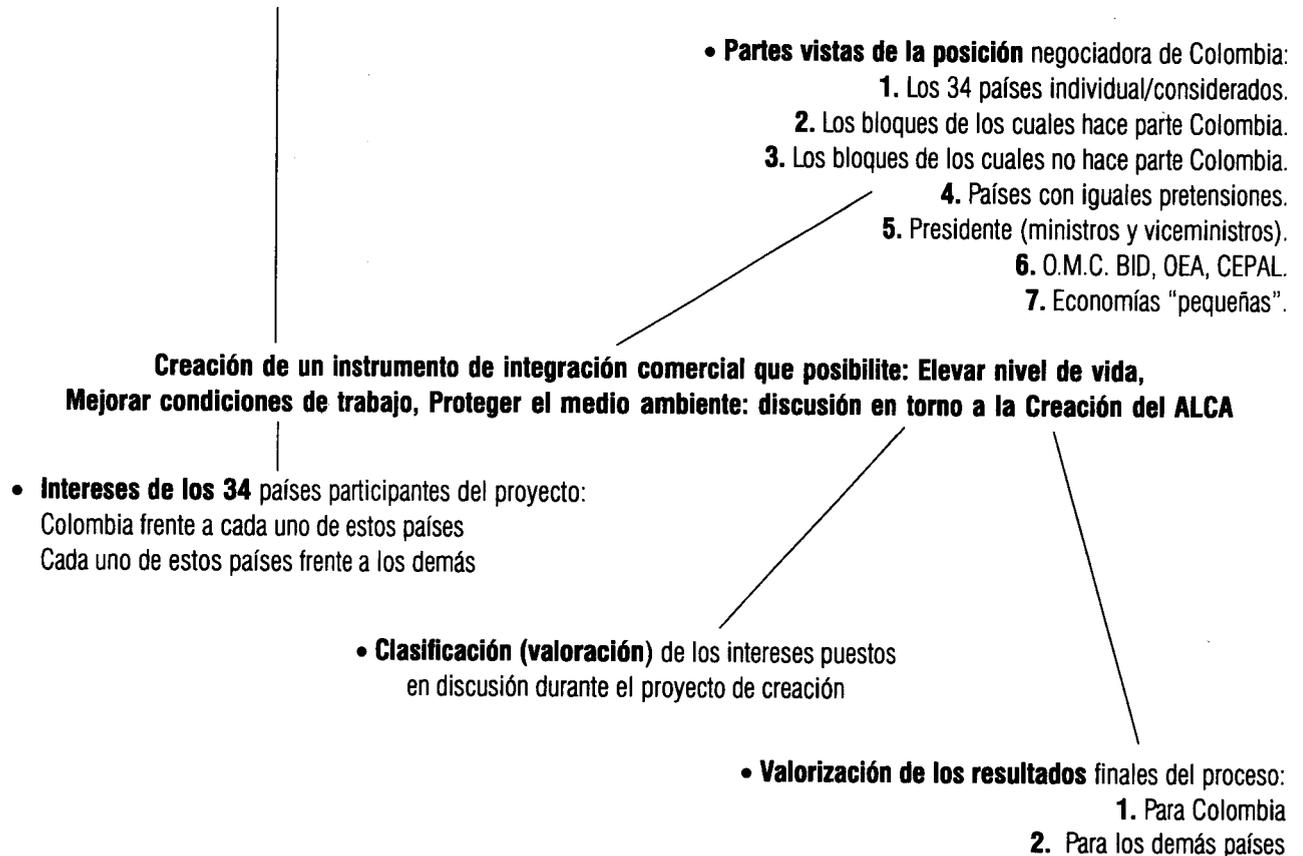
No obstante lo anterior, si miramos con detenimiento todos los procesos de negociación que a diario se dan en el mundo comercial, laboral, diplomático, encontramos una instancia de dominación que pone punto final a la conversación, y que resulta claramente explicada en la composición que para un **T.N.** presentan los temas de conversación que están en juego. Podemos partir de la distribución, probar hasta el cansancio la integración, pero, al final, hay que tomar una decisión, la cual, para fenómenos como los aquí señalados, no se enmarca en el hipotético caso de la pulpa y la cáscara, propuesto por R. Fisher.

Pero es qué, además, la construcción que hagamos de una negociación debe partir del valor agregado que tenemos en la misma, y éste va a definir, para quienes participan en ella, los mecanismos de integración que resultan justos, equitativos, admisibles: a nadie se le dará más de lo que aporta, y nadie, con un juicio razonable, podrá aspirar a tener más de lo que entrega. Luego, si insistiéramos en movernos en los marcos de la integración, podríamos afirmar que construimos las bases de ésta.

Un segundo esquema resume lo aquí planteado:

Interés de Colombia:

1. ¿Coincide su interés con el del proyecto?
2. ¿Sobre qué base se construye su participación en el proyecto?



- ¿Qué respuestas tenemos a la pregunta qué país queremos o podemos aspirar a tener? ¿Qué negocio es posible realizar con la creación del ALCA?
- ¿Cómo fueron evaluados los intereses de Colombia frente al proceso y qué temas de conversación se identificaron para realizar los mismos?
- Sobre qué temas se espera apuntalar el resultado final: Fortalezas de Colombia debidamente identificadas que se deben potencializar y sectores económicos cuyo crecimiento se debe desestimular.

Otro paradigma tiene que ver con el poder. El poder en las negociaciones no está dado de una vez y por todas, siendo necesario que todo el proceso conversacional que adelantemos con el otro lo centremos en el monitoreo permanente de aquellos factores que aumentan mi poder y debilitan el poder del otro: ¿por qué va a comprar el otro si lo que vendemos es más caro, teniendo en cuenta dentro de este concepto de "caro" todos los elementos que hacen parte del negocio, como son el precio, la entrega, las garantías, los seguros, los fletes, etc.? ¿Por qué entrar a formar parte del ALCA si lo que obtenemos allí es

menos de lo que podemos obtener estando por fuera del ALCA, teniendo en cuenta nivel de vida, condiciones de trabajo, protección del medio ambiente? Y si esto es así, ¿sobre qué factores debemos actuar a lo largo del proceso de construcción de ALCA para que nuestro poder sea mayor –integración subregional, apoyos del BID, de la CEPAL, de la OEA, de la O.M.C., fortalecimiento comercial frente a Europa y Asia, rechazo a la exclusión de Cuba– y para que el poder de los demás países, sobre todo los que cuentan con fuertes economías, sea menor en relación con el nuestro?

En fin, ¿cómo construimos una zona de acuerdo que responda a las variables existentes, las cuales debemos ir modificando a lo largo de los meses que restan para el vencimiento del plazo pactado para la firma del acuerdo de integración?

La fortaleza de cualquier proceso de negociación depende del trabajo de construcción de mi interés y de la definición de una estrategia adecuada para resolverlo. Antes que centrar nuestro interés en la fase final del proceso –la discusión, en la metodología propuesta por R. Fisher-, lo primero que debemos resolver es la razón que nos lleva a relacionarnos con otro o con otros, y verificar el estado de la situación para el momento en que ésta se analiza y, a partir de allí, definir tiempo, lugar, equipo de negociadores, criterios de negociación, evolución en las fórmulas de acuerdo que se construyen y alternativas.

En la construcción del ALCA, algunos de estos temas admiten esta presentación:

Reglas de juego adoptadas hasta el momento: ¿Propuestas o acordadas? ¿Qué poder vinculante tienen? (icompromiso único!)

Tiempos de la negociación:

- Reunión de Canadá
- Reuniones de Argentina y Ecuador
- Reuniones de Brasil y Estados Unidos

¿Cómo se adelanta en los acuerdos bi y multilaterales?

¿Qué tiempo se tiene establecido para el avance de los temas?

¿Qué evaluaciones se hacen para la parte final del proceso: etapa de los compromisos?

Definición de los **sitios** de negociación: de construcción y de definición

- Miami
- Panamá
- México

¿Lugar de reunión vs. Lugar de negociación?

Definición de los **equipos** de negociadores:

- permanencia
- integralidad

- representatividad
- disponibilidad
- funcionamiento
- cohesión interna
- posibilidad política interna y externa

Manejo de la **documentación** necesaria para “legitimar” las propuestas:

- estructura económica colombiana totalmente desagregada.
- estructura económica de los 34 países totalmente desagregada.
- proyecciones actuales de crecimiento.
- mapas mentales realizados a partir del desarrollo de ciertos sectores.
- compromisos internacionales.

Fortalezas y debilidades: trabajo simultáneo para la realización de alianzas y la celebración de acuerdos bi y multilaterales.

Avances en Pacto Andino

Mercosur

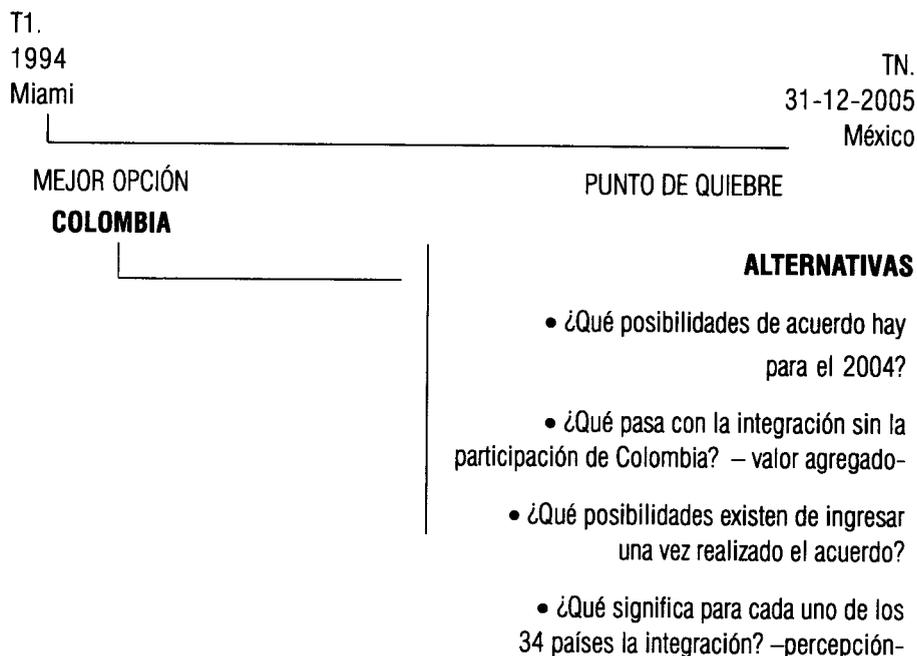
Nafta

Alianzas con los países vecinos

Todos estos elementos - tiempo, lugar, equipo de negociadores, criterios de negociación- utilizados dentro del supuesto de que no nos estamos enfrentando a una situación dada que existe en el mundo exterior, de la cual esperamos sacar el mejor provecho. Los considero desde la óptica de que cada uno de ellos debe ser utilizado de manera consciente –esto es, fijando de antemano el alcance -, debe responder a un estado de cosas preciso, existente para el momento de su utilización, y debe posibilitar el proceso hacia el mejor acuerdo posible en la zona formada entre mis mejores opciones y las alternativas del otro: de una zona de acuerdo existente para el inicio de la negociación, nos debemos mover, durante el proceso, hacia la mejor opción, y esto sólo se logra si cada uno de los elementos mencionados se utiliza de manera adecuada: no creo que sea mejor negociar en mi sitio que en el sitio del otro; creo que lo importante es tener conciencia del sitio en el que me encuentro para

adecuar mi comportamiento de negociador a esa situación. No creo que los negociadores con gran capacidad de escucha, con buena retórica –en el sentido moderno de la palabra– y con agilidad mental para el análisis, sean los mejores negociadores; lo importante es saber como se manejan esas cualidades para esa negociación en particular y qué efecto producen o pueden producir en la gramática del otro.

La conversación que abordó Colombia en este tema parte de la construcción realizada para el año 1999, la cual constituye un punto de anclaje que impide abordar determinados temas o abordarlos de determinada manera, y finaliza, salvo cambio en las reglas de juego, en el año 2005 adoptando la decisión de integración o identificando nuevos mecanismos a través de los cuales resolverá los intereses puestos en juego:



Un tercer paradigma hace relación a la forma como abordamos los procesos conversacionales que tienen por objeto la satisfacción de uno o más intereses: Realizamos tantos negocios cuantos elementos se encuentran en juego –temas de conversación– perdiendo la visión de conjunto, que no es otra que la resolución del interés –o de los intereses–, y agotamos complejos procesos de negociación cuyos temas de conversación se ven extremadamente restringidos y van acompañados de los resultados favorables o desfavorables de los procesos ya concluidos.

En el manejo de cualquier proceso de negociación tenemos **intereses** y **temas de conversación**, y es sobre estos últimos sobre los que actuamos para realizar los primeros.

ALCA

Elevar nivel de vida

Mejorar condiciones de trabajo

Proteger el medio ambiente

Otros intereses (en el resultado del proceso o en el trámite del mismo)

Temas de conversación para realizar el interés:

Acceso a mercado	Inversiones	Compras sector público
Servicios	Solución de controversias	Agricultura
Derechos de propiedad intelectual	Subsidios, antidumping y derechos compensatorios	Políticas de competencia

El proceso de integración de América tiene por objeto elevar el nivel de vida, mejorar las condiciones de trabajo y proteger el medio ambiente, y estos resultados, esperados por todos los países, pueden ser alcanzados potencializando algunos sectores –inversiones, compras del sector público o telecomunicaciones –, y sacrificando otros –servicios, por ejemplo.–

Luego, o enfrentamos nueve temas de negociación, esto es, adelantamos nueve procesos de negociación donde ninguno de ellos puede responder de manera definitiva por el objetivo que tiene la construcción de ALCA, realizando unas negociaciones secuenciales, o realizamos un solo proceso de negociación donde definimos el desarrollo del país, potencializando algunas fortalezas y desestimando casi de manera definitiva algunos sectores. Esta situación, que está establecida como una regla de juego en el actual proceso, tiene un alcance mayor al que se le está dando: la adopción de uno u otro modelo define distintos procesos.

Es necesario, pues, elaborar una gran matriz donde se compare a Colombia con los 34 países participantes, desagregando totalmente la economía de cada uno de ellos, para, a partir de la relación de estas economías con los temas que son objeto de conversación, definamos un nuevo esquema económico que posibilite aumentar el nivel de vida, mejorar las condiciones de trabajo y proteger el medio ambiente.

A manera de conclusión en el análisis que presento de un caso concreto que sirve de pretexto para desarrollar un esquema metodológico, llamé la atención sobre algunos aspectos generales.

El primer asunto sobre el que quiero llamar la atención es el siguiente: El país no va a poder avanzar satisfactoriamente en la solución de los graves problemas internos y externos que viene enfrentando, si no centra su atención en el desarrollo de los procesos de negociación. La situación actual de Colombia es el resultado de una determinada manera de relacionarnos, sin importar que ésta haya sido manejada de manera consciente.

Un segundo tema, complementario del anterior, es este: La estructuración de adecuados procesos de negociación va más

allá de la simple intervención de personas “hábles”. Los manuales de negociación que se publican a diario en el mundo, de manera recurrente insisten en temas que, si bien son importantes, se abordan sin ninguna contextualización, esperando despertar en el individuo, a partir de sugestivos títulos, habilidades desconocidas u ocultas: “Negociar, la clave para el éxito”; “La Negociación racional”; “Negociación Infalible”; “Supere el No”, Negocie y Gane”...

Finalmente, creo que a partir de la modelación matemática como instrumento para construir el objeto que nos lleva a abordar el proceso de negociación, y desde la lingüística, la lógica y la retórica –“Las cosas sólo existen en el lenguaje”, Maturana, 1996–, debemos emprender la realización de un proceso que posibilite la satisfacción de uno o varios intereses. Esto es, la negociación debe volverse un tema de estudio “duro”, si entendemos que lo que allí existe es algo más que mañas, habilidades, regateos o simplemente suerte. Si efectivamente queremos utilizar la herramienta, su manejo debe salir de la esfera del “sentido común”.

BIBLIOGRAFÍA

- Foucault Michel. (1988). Un Diálogo sobre el Poder. España Alianza Editorial.
- Foucault, Michel. (1973). El orden del discurso. Barcelona: Tusquets editores.
- Maturana Humberto. (1996). La Realidad: ¿Objetiva o Construida?. España, Anthopos.
- Morton D. Davis. (1979). Teoría de Juegos. España: Alianza Editorial.
- Parker Follet, Mary. (1995). Precursora de la Administración. México: MacGRAW-HILL.
- Roger Fisher. (1997). Sí de Acuerdo, cómo negociar sin ceder. Santafé de Bogotá: Editorial Norma.
- Tzu Sun. (1997). El Arte de la Guerra. Santafé de Bogotá: Electra Editores.
- Zuleta, Estanislao: Estado y Sociedad.