

En sus conclusiones, Christopher Hill y Pamela Beshoff recogen un argumento de Hans Morgenthau que justifica la separación de los dos mundos de las relaciones internacionales: se encuentran orientados hacia valores distintos. *La verdad amenaza al poder y el poder amenaza a la verdad*. Sin embargo, su trabajo de compilación concluye que la relación entre ambos es natural y que, debiendo haber cooperación entre los dos, la independencia es un valor que debe preservarse. Mientras los académicos guarden su distancia de la maquinaria política, su voz será más clara, más fuerte y más escuchada.

El estudio tiene un particular valor e interés, sobre todo para los miembros de las comunidades de profesores e investigadores en el campo de las relaciones internacionales, pero también para historiadores y científicos sociales, así como para la cada vez más grande comunidad académica que tiene contacto con los políticos. El libro es igualmente provechoso para los instrumentadores, pues abre las puertas a la riqueza del mundo académico y al potencial complementario que puede representar para su labor. *Two worlds of international relations* invita a la complementariedad de estos dos mundos y a la independencia de cada uno de ellos como el máspreciado valor para obtener el mayor provecho de ambos.

Alicia Buenrostro Massieu
Alan Romero Zavala

Jean-Daniel Clavel, *La negociación diplomática multilateral*, México, FCE (colección popular núm. 509), 1994, 144 pp.

La negociación es un proceso por el cual las partes participantes tratan de ajustar algunos de sus intereses comunes y diversos. La negociación diplomática es un proceso a través del cual los Estados interactúan en aras de un interés común, haciéndose concesiones mutuas ahí donde sus intereses no coinciden. No hay negociación sin cooperación, pero tampoco la hay sin conflicto: el interés común debe ser más fuerte que los intereses antagónicos. Así, el evitar una nueva guerra entre dos Estados, o el sentar las bases de una paz duradera, será el interés compartido que los llevará a una mesa de negociaciones para ponerse de acuerdo sobre sus diferencias en torno al monto de las reparaciones de guerra, el establecimiento de nuevas fronteras, etcétera. Sin el interés común que anima a ambas partes no existiría negociación; se trataría, sin más, de un conflicto. Sin los intereses divergentes tampoco existiría negociación; las partes iniciarían simplemente una colaboración para alcanzar determinado objetivo común.

La negociación diplomática tendrá por objeto delimitar los costos que cada uno de los Estados participantes estará dispuesto a asumir para alcanzar el objetivo

común. Para que la negociación tenga lugar, el beneficio esperado de este último deberá parecer mayor que los costos potenciales de no llevar a cabo la negociación. Si, finalmente, alguna de las partes considera que los costos —geopolíticos, militares, económicos, sociales, ideológicos, etcétera— exceden el beneficio que se pretende lograr a través de la negociación, esta última se romperá y no se llegará a ningún acuerdo.

Conviene, sin embargo, hacer algunas aclaraciones. En primer lugar, referirse a los Estados como las partes de una negociación diplomática es, sólo en parte, correcto. Los Estados son los principales actores de las relaciones internacionales, pero no los únicos; una negociación diplomática se da, de hecho, entre cualesquiera sujetos de derecho internacional, sean éstos Estados, organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales, etcétera. Por otra parte, debido a las características mismas de los actores que en ella intervienen, la negociación diplomática puede mantenerse a pesar de que alguna de las partes considere en algún momento de la negociación que los costos que finalmente asumirá resultarán demasiado altos. Es el caso de una negociación entre un Estado poderoso y otro que no lo es, en el cual la negociación específica sobre un tema en particular no puede ser rota por el Estado menos poderoso porque forma parte, en conjunto, de una relación bilateral más compleja. Para ese Estado, los costos de la negociación sobre el asunto específico no se limitan a ese asunto sino que lo trascienden.

Otro elemento característico de la negociación diplomática, también vinculado con la naturaleza de las partes que en ella intervienen, es que puede, incluso, aunque sólo por determinado tiempo, constituirse en una pseudonegociación o negociación “ficticia”, por llamarla de alguna manera; es decir, cuando alguna de las partes no tiene interés en negociar y pretende hacerlo porque los costos de no tomar parte en la negociación son demasiado altos. Las presiones internas e internacionales en favor del desarme, por ejemplo, frecuentemente han obligado a las potencias a tomar parte en negociaciones en las que no tenían mayor interés. Sin embargo, aun en este extremo, las negociaciones ficticias pueden convertirse en negociaciones reales: cuando una potencia anuncia que mantendrá una moratoria de ensayos nucleares si los demás Estados nucleares hacen lo mismo, pensando que con ello responde a las presiones internas o internacionales y que, al mismo tiempo, la condición establecida nunca será aceptada por las partes aludidas, de hecho inicia una negociación que, a pesar de haberse fincado en expectativas de prestigio internacional o como respuesta a las exigencias crecientes de la opinión pública interna, se convierte en negociación diplomática plena si las contrapartes aceptan la propuesta o se muestran dispuestas a ello.

La negociación diplomática multilateral es un caso especialmente atractivo de la negociación diplomática. Por las características propias de este tipo de negociación, por el número de partes involucradas, por la diversidad de intereses en juego,

por el alcance mismo de los resultados que pueden obtenerse, la negociación diplomática multilateral merece ser estudiada en detalle. Un solo ejemplo de la importancia que puede llegar a tener este tipo de negociaciones: en dos momentos diferentes, en dos situaciones distintas, la habilidad de Talleyrand y de De Gaulle lograron hacer de una Francia derrotada una potencia participante en importantes negociaciones de paz en igualdad de condiciones que las de sus contrapartes. El interés común —la construcción de un orden internacional de posguerra estable y duradero— supo ser presentado, en ambas ocasiones, de manera tal que fuera preferible dar a Francia un *status* que la realidad no le daba —los intereses antagónicos—, que arriesgarse a que ese nuevo orden fuera inestable o efímero.

La negociación diplomática multilateral, en la que participan más de dos partes, permite a los participantes formar alianzas o bloques para la defensa de objetivos comunes compartidos por ellos pero no por los demás actores de la negociación. Las alianzas pueden surgir de intereses o afinidades regionales, ideológicos, comerciales, etcétera; pueden ser coyunturales o fruto de esquemas o mecanismos de concertación establecidos o en vías de consolidación. En los organismos internacionales es frecuente ver grupos de países que concertan posiciones comunes en determinados asuntos y no pueden hacerlo en otros. Aquellos que comparten intereses en materia de seguridad pueden no compartirlos en materia comercial; incluso, tomando los mismos ejemplos, pueden tener percepciones y posiciones divergentes en asuntos de seguridad global y regional, o en materia comercial, dependiendo de si se trata de defender al libre comercio como principio o de proteger mercados regionales.

La negociación diplomática multilateral, de Jean-Daniel Clavel, constituye un excelente medio para acercarse al tema. Clavel reconoce que todo negociador, por principio, debe conocer sus objetivos y, en la medida de lo posible, los de sus contrapartes. El libro se centra en las técnicas usadas por los negociadores para intentar alcanzar sus objetivos respectivos. Su éxito dependerá de que sepan “presentar su causa, escuchar a sus interlocutores, observar y deducir, analizar y sintetizar” (p. 14) y, por lo tanto, no sólo de tener los conocimientos necesarios, sino de saber usarlos con inteligencia e imaginación. En esa medida, el autor sostiene que “toda negociación es, ante todo, una cuestión de psicología” (p. 17).

Por ello, en el primero de los seis capítulos en que divide su libro, analiza los aspectos psicológicos de una negociación diplomática. Uno de los elementos que Clavel destaca de manera especial es la importancia de saber reenfocar un problema para encontrar soluciones nuevas e inéditas ahí donde parecía imposible hallarlas; un nuevo marco de referencia, nos dice, ayuda a superar un obstáculo que parecía insalvable. De ahí la importancia de, por ejemplo, las reuniones informales; un ambiente menos tenso que el de una reunión formal ayuda a los negociadores a encontrar ese nuevo marco de referencia. Quien haya participado

o presenciado negociaciones en el interior de un organismo multilateral conoce la importancia de la “diplomacia de corredores”; además de las “reuniones informales” (a veces sólo de nombre), en tiempos de Asamblea General, los pasillos de la ONU o, incluso, los cocteles organizados por las misiones permanentes, adquieren especial interés porque ahí surgen nuevos proyectos de documentos, se enmiendan algunos más, se negocian proyectos alternativos, se forjan alianzas que en un momento determinado permitirán adoptar un párrafo especialmente sensible y lograr eliminar otro.

El segundo capítulo del libro de Clavel analiza el papel de la retórica en la negociación diplomática; examina las técnicas del discurso que ayudan a que una determinada posición pueda llegar a ser compartida o, incluso, asumida como propia por las contrapartes. Clavel muestra también cómo el lenguaje puede ser usado, de manera muy directa, para asentar compromisos firmes y explícitos en un documento multilateral y cómo, de otra manera, la sintaxis, el vocabulario o el estilo pueden ser manipulados para diluir al mínimo estos compromisos. Esto lo desarrolla más ampliamente en el último capítulo.

El tercer capítulo del libro examina el uso de las técnicas argumentales: deducción, inducción, razonamiento por eliminación, analogía, etcétera. Una demostración, nos dice Clavel, es correcta o incorrecta; se basta a sí misma. Por el contrario, un argumento necesita saber ser presentado, fundamentado; su validez es cuestión de grado. De acuerdo con el autor: “En las negociaciones diplomáticas, un enfoque eficaz no se limita a la presentación de pruebas fundadas en la demostración o la experiencia. También trata de utilizar lo verosímil y lo probable...” (p. 46). En este sentido, Clavel examina el uso que puede hacer un negociador de técnicas que le permitan probar (al menos que así lo parezca) su punto de vista.

Si la retórica o la argumentación no son suficientes para lograr su objetivo, para convencer o persuadir a su contraparte, el negociador deberá recurrir a otros medios, sostiene Clavel. En el cuarto capítulo analiza lo que él llama las “maniobras tácticas”: saber usar, entre otros medios, los métodos de trabajo establecidos, las reglas de procedimiento, el ritmo de la negociación. El autor examina entonces la manera de relativizar la importancia de una propuesta ajena; cómo insistir o replantear en otros términos la propia; cómo lograr, por ejemplo, que sea presentada por un tercero; incluso, cómo lograr acelerar o detener una negociación en el punto favorable o adverso y, al mismo tiempo, evitar ser acusado de ser la parte que obstruye la negociación.

En el quinto capítulo, Clavel examina el empleo de cifras y estadísticas en las técnicas de argumentación. “Al igual que las palabras, las cifras cuidadosamente escogidas y presentadas pueden ‘probarlo’ todo” (p. 104). Es decir, se prestan a la manipulación tanto como el discurso. En una estadística, elegir un año en

particular como base, dar precios o tipos de cambio corrientes, y no reales, o mostrar un superávit comercial o aumento en el ingreso *per capita* con base en determinados porcentajes o fechas, como muestra Clavel, pueden llevar a las conclusiones que uno desee y no a las que objetivamente podrían resultar de cálculos no manipulados.

El sexto y último capítulo del libro destaca la importancia de las sutilezas del lenguaje en la redacción de un documento al término de una negociación. Las omisiones pueden ser tan importantes como los acuerdos logrados que quedan por escrito; la estructura, que habrá de marcar la jerarquía de los acuerdos alcanzados, dirá tanto como el contenido mismo de dichos acuerdos. En los proyectos de resolución de la Asamblea General de la ONU, por ejemplo, la parte introductoria (de los *considerandos*) es frecuentemente tan importante como la parte resolutive: hacer referencia a una resolución anterior sobre el mismo tema, o no hacerla, marca una diferencia. Que en un documento multilateral los Estados se limiten a “Confirmar su intención de...” o “Declarar el interés en...”, no es de ninguna manera similar al compromiso que adquieren si la fórmula escogida afirma que “Deciden...” o “Resuelven...”.

Escrito de manera directa, breve, con ejemplos ilustrativos, *La negociación diplomática multilateral*, de Jean-Daniel Clavel, es un excelente medio para acercarse a este tema. Resulta útil tanto para aquellos que se inician en la negociación diplomática como para quienes se interesan en saber cómo se negocian los acuerdos internacionales que, en un mundo orientado a la globalización, tienden de manera creciente a regir nuestra vida cotidiana. Después de leer este libro, sus lectores verán cualquier documento multilateral desde una nueva perspectiva.

En el epígrafe de *La negociación diplomática multilateral*, Lao Tse nos dice que “Las armas más eficaces del Estado no deben mostrarse a los hombres”. Cual moderno Maquiavelo, Jean-Daniel Clavel nos muestra algunas de ellas: aquellas vinculadas con el mundo diplomático multilateral. Algunas son viejas como el Estado-nación, pero tan lustrosas como ayer. Otras son nuevas, pero tan efectivas como las que han probado su eficacia al paso de siglos. De hecho, parte del atractivo de esta obra radica en que, aunque estudia específicamente la negociación diplomática multilateral, en realidad nos muestra los instrumentos básicos de toda negociación y las herramientas usadas para convencer, persuadir o manipular. Por supuesto, las técnicas y las maniobras descritas se aplican tanto al que desee usarlas como a quien debe saber reconocerlas y enfrentarlas. Al término de este libro, el lector tendrá bases firmes para entender la evolución de un proceso de negociación y, en su caso, contar con las armas necesarias para intentar alterar su curso.