

## “MECANISMOS DIPLOMÁTICOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERNACIONALES”

Lic. Marco Vinicio Quan Ramírez, MBA  
Funcionario del Ministerio de Relaciones Exteriores  
República de Guatemala

### INTRODUCCIÓN: “EL JUEGO DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES: LA DIPLOMACIA ANTES QUE LA FUERZA”.

Los gobiernos nacionales, en lugar de depender del uso de las fuerzas armadas, intentan ejercer cierta influencia y lograr las metas deseadas a través de lo que comúnmente se denomina diplomacia. Se refiere a las prácticas y los métodos formales mediante los cuales los Estados conducen sus relaciones internacionales incluyendo en intercambio de embajadores, el envío de mensajes utilizando los representantes oficiales y las participaciones en negociaciones cara a cara; el estudio tradicional se enfoca en aspectos tales como el status legal de los embajadores, las funciones desarrolladas por las embajadas y las características necesarias para ser un negociador exitoso.

Los académicos han ampliado el concepto de diplomacia. El proceso general mediante el cual los Estados buscan comunicarse y ejercer influencia entre uno y otro, y resolver los conflictos a través de negociaciones, ya sea formal o informal, en lugar de recurrir a las fuerzas armadas. Algunos han ampliado este concepto un poco más, sugiriendo que la fuerza en sí misma, cuando se aplica en una forma muy limitada y selectiva para alcanzar una meta determinada, puede representar una forma de diplomacia

Existe una línea que separa el uso de la diplomacia y el empleo de la fuerza como instrumentos de negociación. Los líderes acuden a la fuerza solamente cuando la diplomacia fracasa, o parece que va a fracasar, pero también es cierto que en algunas oportunidades se hace uso de la fuerza antes de que la diplomacia haya sido agotada enteramente.

Los métodos diplomáticos pueden parecer lentos y tediosos, y ciertamente son menos directos que el uso de la fuerza. La diplomacia ha sido llamada el arte de

permitir a las partes en conflicto salvar su posición y alcanzar soluciones sobre las cuales pueden estar más en acuerdo que en desacuerdo, aún si esto con frecuencia resulta en compromisos vacíos de contenido. La diplomacia no es una fórmula mágica o una lave automática para lograr la armonía.

La diplomacia puede conducirse en forma abierta o secreta, bilateral o multilateral, de manera formal o informal. Puede tener lugar alrededor de importantes mesas o a través de largas distancias. Puede tener lugar a los más altos niveles oficiales (cumbres) o a nivel de funcionarios de menor jerarquía o entre enviados especiales; mediante emisarios privados y personales. La diplomacia se puede hacer con promesas o con amenazas. También puede hacerse entre amigos sobre aspectos en los cuales no tienen posiciones muy distantes o entre enemigos cuyas posiciones parecen irreconciliables. También puede estar apoyada por otras fuentes como las de carácter económico, militar o de otra naturaleza, utilizadas para influir sobre los competidores a través de medios distintos de la clara coerción física.

Harold Nicolson en su obra *“La Diplomacia”* da una definición: “Diplomacia es el manejo de las relaciones internacionales por medio de negociaciones; el método por el cual estas relaciones se ajustan y se manejan por parte de los embajadores y enviados...”. La diplomacia de hoy ha cambiado considerablemente con los años, a medida que han cambiado las condiciones del sistema internacional.

### PRIMERA PARTE: “LA TEORÍA GENERAL DEL CONFLICTO Y SU ESTUDIO DENTRO DE LAS CONTROVERSIAS INTERNACIONALES”.

Previo al abordaje del tema relacionado con el “conflicto” es fundamental concentrarnos en uno de los elementos más importantes para la convivencia social. Este elemento tiene estrecha relación con el tema que nos aborda y es “la paz”.

La paz, para la comunidad internacional, es uno de sus principales propósitos. Ésta es el pilar sobre el cual se asienta la Organización de las Naciones Unidas, cuando en la Carta de la ONU se establece: “Los Propósitos de las Naciones Unidas son: 1.- Mantener la paz y las seguridad internacionales, y con tal fin: tomar las medidas colectivas y eficaces para prevenir y eliminar amenazas a la paz, y

para suprimir actos de agresión u otros quebrantamientos de la paz; y lograr por medios pacíficos, y de conformidad con los principios de la justicia y del derecho internacional, el ajuste o arreglo de controversias o situaciones internacionales susceptibles de conducir a quebrantamientos de la paz”.

La paz es un estado de tranquilidad que le permite al ser humano desarrollarse y lograr su bienestar dentro de la comunidad. Decir que la paz significa solamente ausencia de guerra, es tener una visión pobre y limitada de la misma. Al contrario, una visión positiva debe incluir, además de una ausencia de violencia, una presencia de desarrollo y una cultura política que sea democrática y capaz de eliminar todo sistema de amenazas contra cualquier forma de calidad de vida humana en sociedad.

## 1.1.- Definición de Conflicto.

El ser humano, transcurre su existencia tratando de lograr objetivos de carácter personal, mismos que contribuyen a su desarrollo como tal. La anterior acción no genera ningún inconveniente. Sin embargo, cuando el ser humano interactúa con otras personas que tratan de obtener los mismos objetivos, se generan actitudes conflictivas entre ellas. Cuando se hace mención al conflicto, se hace referencia a la confrontación entre personas o grupos humanos (como los Estados) con objetivos incompatibles. Normalmente se asocia el conflicto al momento en el que se da un estímulo en la relación que hace que surja de forma espontánea. Sin embargo, habitualmente antes de que se dé ese estímulo detonante del conflicto, éste puede, de forma latente, estar presente.

El autor Vicenc Fisas Armengol dentro de su obra *Introducción al Estudio de la Paz y de los Conflictos*, establece: “(...) de una forma esquemática, podríamos definir el conflicto como una situación en la que un actor (una persona, una comunidad, un Estado, etc.) se encuentra en oposición consciente con otro actor (del mismo o diferente rango), a partir del momento en que persiguen objetivos incompatibles (o éstos son percibidos como tales), lo que los conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha”.

Otra de las definiciones que nos permiten ampliar el marco de comprensión, respecto al conflicto, es la proporcionada por Julián Freund: “[*el conflicto*] consiste

en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie, que manifiestan una intención hostil, uno respecto a los otros, generalmente en relación a un derecho, y que para mantener, afirmar o restablecer el derecho intentan romper la resistencia del otro, eventualmente recurriendo a la violencia, la cual puede, si se presenta el caso, tender en la eliminación física del otro”.

Por último, el autor guatemalteco, Antonio Guillermo Rivera Neutze, en su obra *La Amigable Composición*, afirma: “[*el conflicto es*] una divergencia de intereses o valores sobre puntos que generan enfrentamientos en cuanto a la persecución de objetivos donde muchas veces la emoción entra en juego produciendo en algunos casos escalonamientos irracionales, conformando interacciones contrapuestas en las cuales aparece incierto el resultado”.

Entonces, el conflicto (como lo hemos visto de manera reiterativa con las anteriores definiciones) es el elemento dinámico de una situación en la que dos o más partes perciben que tienen valores, intereses o metas incompatibles. Las situaciones conflictivas involucran relaciones entre las partes respecto a “sus percepciones positivas y negativas, sus valores compartidos y los separados, y sus metas y motivaciones”. El conflicto toma lugar dentro de los terrenos político, social, económico, institucional e internacional. Uno de los elementos centrales en el ciclo del conflicto es la capacidad institucional de la sociedad para solucionar incompatibilidades pacíficamente a través de la regulación de mecanismos tales como las cortes. El conflicto persiste y puede degenerar en la violencia y en la confrontación armada en la ausencia de tales mecanismos de coordinación y de mediación.

## 1.2.- Clasificación del Conflicto.

La clasificación más básica existente es aquella relacionada con la bondad o la malicia del conflicto. Entonces, el conflicto puede clasificarse de la siguiente manera:

**a) Conflicto Positivo:** Se da cuando el conflicto es percibido como algo natural, inevitable en toda la sociedad humana, sin duda alguna tiene una dimensión positiva cuando se le ve como una oportunidad para la creatividad y una vía para lograr el cambio.

**b) Conflicto Negativo:** Se manifiesta cuando la violencia (vertical y horizontal) se vuelve el componente central del conflicto.

El autor salvadoreño, Harold Lantan, indica que el conflicto puede ser clasificado de la siguiente manera:

**a) Conflictos Latentes:** Son aquellos que no se han polarizado en toda su magnitud y muchas veces las partes no se han dado cuenta de estar en presencia de un conflicto o de la posibilidad de que éste se desarrolle.

**b) Conflictos Emergentes:** Son aquellos en los cuales se ha identificado plenamente la disputa y las partes involucradas, pero no se ha recurrido a un mecanismo encaminado a resolver el problema.

**c) Conflictos Manifiestos:** Son disputas que se han desarrollado con toda amplitud, existiendo un alto nivel de polarización y puede que las partes hayan iniciado algún medio encaminado a dirimir la controversia, pero se ha llegado a un estancamiento.

### 1.3.- La Escalada del Conflicto.

Los conflictos varían respecto a su nivel de seriedad. Los conflictos que no se manejan adecuadamente tienden a aumentar en seriedad. Lo anterior es a lo que se le denomina "escalada" o "espiral" del conflicto.

La escalada del conflicto es importante detectarla, ya que indica dónde está ubicado el conflicto dentro de esa espiral. Si esta iniciando, todavía las partes están conversando, pero conforme va escalando (aumentando de intensidad), las personas o grupos se separan, mantienen fuertes sus posiciones, no dialogan, las emociones pueden ser mucho más fuertes y es más difícil lograr que ellos dejen el apego a sus posiciones y se acerquen para enfocarse en el problema y no en las personas.

La Teoría General del Conflicto establece la existencia de las distintas fases del escalonamiento en las siguientes:

|               |                           |  |
|---------------|---------------------------|--|
| <b>Fase 1</b> | Relación agresor-defensor | Se establece quién es el actor que inicia el conflicto y se responde de la misma manera. |
| <b>Fase 2</b> | Quiebre de comunicación   | El conflicto va acrecentándose y se consolidan, en la percepción, imágenes               |

|               |                            |  |
|---------------|----------------------------|--|
|               |                            | negativas. Es en esta fase donde las partes principian a definir la estrategia de enfrentamiento.  |
| <b>Fase 3</b> | Polarización del conflicto | Cada actor se cierra en su posición, pone más obstáculos en la relación y se aleja progresivamente de la otra parte.   |
| <b>Fase 4</b> | Espiral irracional         | Es la escala más alta del grado de conflictividad. Dentro de la misma las partes pueden adoptar actitudes irracionales que no adoptarían en situaciones normales. Se manifiestan, por ejemplos, insultos, agresiones físicas y psicológicas; y otras acciones que destruyen las relaciones entre las partes. |

Otras corrientes, un poco más desarrolladas, han planteado estudios que coadyuvan, aún más, a la comprensión de la escalada del conflicto. Uno de esos estudios es el llamado "Modelo de Glasl". Este Modelo proporciona nueve etapas de la escalada del conflicto, constituyendo una herramienta muy útil para el diagnóstico de los conflictos.

**Etapas 1.- Endurecimiento:** Esta primera etapa de la escalada del conflicto se desarrolla cuando la diferencia alrededor de un tema o una relación frustrada resulta infructuosa en los esfuerzos de resolución. El problema permanece y conduce a la irritación. Los esfuerzos repetidos para resolver las dificultades fallan, lo que significa que el flujo natural de las preocupaciones cambiantes es bloqueado. Las partes no logran avanzar. Los intereses y opiniones se estancan en un punto de vista, por ejemplo, posiciones fijas sobre cómo un tema debe ser tratado. Estos puntos de vista tienden a ser mutuamente incompatibles respecto a la percepción que las partes tienen sobre el conflicto.

Las posiciones atraen adherentes y se empiezan a formar grupos alrededor de ellas, o grupos a favor o en contra de ciertas posturas de vista.

**Etapas 2.- Debate y polémica:** Dado que la contraparte no parece receptiva a los argumentos razonables, las discusiones tienden a convertirse en confrontaciones verbales. Las partes buscan formas más fuertes de

imponer su punto de vista. Para ganar fuerza, tienden a encerrarse más en sus posiciones inflexibles. La disputa ya no se restringe a un único y bien definido tema, sino que las partes empiezan a sentir que su posición general está en riesgo. Esto significa que desvían más y más su atención a como parecer: exitosos, fuertes y hábiles más que complacientes, inseguros o incompetentes. Los debates ya no se enfocan solamente en cuál de los puntos de vista tienen más mérito, sino también en quién tiene más éxito en promover el punto de vista propio, y en cómo el resultado de los debates afecta la reputación de cada uno. El acumular ventajas tácticas por sobre la contraparte es ahora la preocupación más importante.

**Etapa 3.- Hechos y no palabras:** En esta etapa, las partes ya no creen que seguir conversando vaya a resolver algo y trasladan su atención a los hechos. Los intereses comunes y la posibilidad de retomar la cooperación para un segundo plano y las partes se ven una a la otra como competidores. La sensación de estar bloqueados por la contraparte es determinante y la interdependencia que vincula a las partes entre sí es vista como una molestia. Los antagonistas entonces buscan reemplazar las dependencias mutuas con dependencias unilaterales con el fin de estar en posibilidades de dominar a la contraparte. La meta más importante en esta etapa es bloquear a la contraparte y evitar que logre sus objetivos y empujar al máximo los intereses propios.

**Etapa 4.- Imágenes y coaliciones:** En este punto el conflicto ya no se da alrededor de temas en particular, sino se trata de la victoria o la derrota. El defender la reputación propia es la principal preocupación.

**Etapa 5.- Pérdida de imagen o cara:** El cruce hacia la Etapa 5 es particularmente dramático. La palabra "imagen" o "cara" significa aquí el estatus básico que una persona tiene dentro de una comunidad. Mientras una persona sea reconocida como ciudadano respetable, él o ella tienen una "imagen" o "cara" intachable y es digno de un trato justo y respetuoso. La "cara" o "imagen" es asumida por los miembros del grupo quienes evitan cualquier acción que pueda poner en riesgo el estatus básico en esa persona. La "cara" es manchada en eventos públicos no a través de los rumores privados o las opciones individuales. La pérdida de imagen significa que las partes en conflicto sienten que repentinamente han

desenmascarado a la otra parte y descubren el lado inmoral, enfermo o criminal del otro. La transformación de la imagen que una de las partes tiene de la otra parte es radical. No es una extensión de la antigua imagen viciada, sino que se percibe como un repentino descubrimiento de la verdad y de la naturaleza radicalmente distinta del otro. La historia completa del conflicto es reinterpretada: uno siente que el otro lado ha estado siguiendo una estrategia inmoral desde el principio. Todas sus maniobras "constructivas" eran únicamente acciones manipuladas para cubrir sus intereses reales. Ya no hay ambigüedad, sino que todo aparece ahora con claridad.

**Etapa 6.- Estrategia de amenazas:** Dado que pareciera no haber otras vías, las partes en conflicto recurren a amenazas con acciones dañinas para forzar a la contraparte hacia la dirección deseada.

**Etapa 7.- Golpes destructivos limitados:** Las amenazas de la Etapa 6 debilitan el sentido mínimo de seguridad de las partes. Ahora, en la etapa 7, esperan que la contraparte sea capaz de realizar actos verdaderamente destructivos. El asegurar la sobrevivencia personal se convierte en la preocupación esencial. Ya no es posible percibir una solución que incluya a la contraparte. El "otro" es considerado como un impedimento que debe ser eliminado a través del uso de ataques dirigidos que apunten a causarle daño. La contraparte es ahora un enemigo en el sentido estricto del término, ya no tiene cualidades humanas. La dignidad humana desaparece como un obstáculo en el camino de los ataques, el enemigo es sólo un objeto que se interpone. Esto puede llegar al extremo de utilizar palabras tales como "eliminar" y "exterminar" cuando se discute qué hacer.

**Etapa 8.- Fragmentación del enemigo:** En esta etapa los ataques se intensifican y se orientan a la destrucción de los sistemas vitales y las bases de poder del adversario. Los ataques dirigidos a la contraparte buscan todos los signos de vitalidad. El principal objeto es ahora destruir la base de su

## ENSAYO

existencia. El único factor que actúa como freno es la preocupación de la propia sobrevivencia.

**Etapa 9.- Justo hacia el abismo:** En esta última etapa de la escalada del conflicto la inercia orientada al aniquilamiento del enemigo es tan fuerte que aún el instinto de auto-preservación es menospreciado. Ya no cuenta ni la propia sobrevivencia, el enemigo debe ser exterminado aún si para ello debe pagarse el precio de la propia destrucción como individuo o grupo. La ruina, la quiebra, sentencias de cárcel, el daño físico ya no importan a estas alturas.

Se queman todos los puentes y ya no hay punto de retorno. Hay una guerra total de destrucción en donde no hay escrúpulo que valga ni remordimientos. No hay víctimas inocentes ni partes neutrales. La única preocupación que perdura en la carrera hacia el abismo es asegurar que el enemigo caiga también.

### 1.4.- Dinámica y análisis del conflicto.

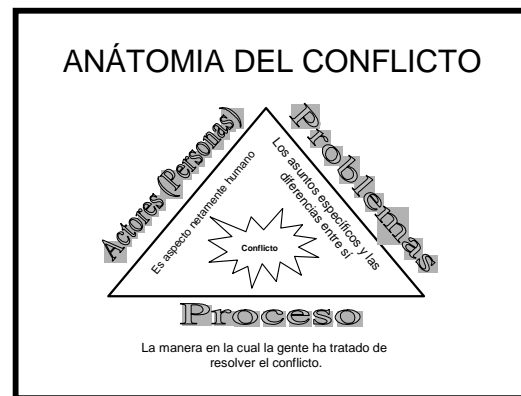
#### 1.4.1.- La Dinámica del conflicto.

El fenómeno del conflicto, al formar parte de la interacción social, no puede ser percibido como un elemento estático dentro de la misma. Son muchos los fenómenos que se interrelacionan dentro de la actividad social, principalmente, las relaciones entre los individuos; mismos que generan consecuencias. Dentro de la interacción social el conflicto posee su propia dinámica, en la cual se involucran actores, situaciones y problemas. El estudioso Joan Galtung ha postulado que el conflicto, dentro de la interacción social, puede ser representado por un triángulo, el cual posee su propia dinámica. Ello implica que, al igual que el conflicto, agranda sus dimensiones, así como también las disminuye. Se interrelaciona con otros conflictos agregando otros elementos que dinamizan las controversias.

Cuando un conflicto comienza, suele tener una estructura que lo define. Simplificando, esta estructura que lo dinamiza se compone de la interacción de tres elementos fundamentales: a) Los problemas; b) Los actores; y c) El proceso. Se piensa que la única causa del conflicto es la incompatibilidad de objetivos o deseos opuestos entre dos o más personas. Sin embargo, cualquiera de los

anteriores elementos también puede ser causa del conflicto.

Con el objetivo de visualizar el Triángulo del Conflicto, para su posterior análisis se da a conocer el esquema siguiente:



#### 1.4.2.- El Análisis del conflicto.

##### 1.4.2.1.- El Proceso del conflicto.

El "proceso" es la manera cómo el conflicto se desarrolla y las personas tratan de resolverlo. Aquí es importante el papel que juega el poder, en el sentido de quién tiene mayor influencia y mayor decisión dentro de la relación establecida entre las partes.

Otro de los elementos que intervienen en el "proceso" es la comunicación. La comunicación suele empeorarse en la medida que aumenta la escalada del conflicto, las personas involucradas (como se observó anteriormente) buscan cada vez más defender su postura, no escuchar a la contraparte y, normalmente, se recurre al insulto, el ataque, entre otras reacciones.

##### 1.4.2.2.- Los Problemas dentro del conflicto.

Como se ha venido observando, detrás de un determinado asunto, casi siempre se ocultan una serie de diferencias, malos entendidos, así como desacuerdos. Lo anterior es el "problema", es decir, las diferencias esenciales que llegan a separar a las personas. Los diferentes tipos de problemas que generan los conflictos son:

**a) Conflictos estructurales:** Son causados por estructuraciones opresivas de las relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a las personas en conflicto. Por ejemplo: recursos físicos escasos o autoridad limitada, construcciones geográficas, distancia o proximidad, fluctuación del tiempo, estructuras conflictivas, encarecimiento de bienes de primera necesidad, entre otros. Los anteriores factores con frecuencia poseen alguna incidencia que contribuye a conductas conflictivas.

**b) Conflictos de intereses:** Causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Éstos se manifiestan cuando una o más partes creen que, para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las del otro.

**c) Conflictos de valores:** Se generan por sistemas de creencias incompatibles o percibidas de esa forma. Los valores son creencias en las que la gente se apoya para dar sentido a sus vidas. Estos determinan, en gran medida, lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto, y si bien esto varía de cultura en cultura; en la práctica para quienes asumen estos valores, estos constituyen valores objetivos y son defendidos como tales.

**d) Conflictos de relación.** Estos se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas, comunicación o conductas negativas de los actores, creadas de manera consciente como inconsciente. Pueden darse tanto a nivel interpersonal (conflictos entre familia, amigos, compañeros de trabajo) como a nivel organizacional e institucional (relaciones entre empresas, o a nivel internacional entre líderes).

**e) Conflictos de datos:** Surgen cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué dato es importante, interpretan de modo distinto la información o tienen estimaciones discrepantes.

### 1.4.2.3.- Los Actores del conflicto.

Antes de iniciar un análisis de actores dentro del conflicto es fundamental comprender, primero que nada, la magnitud del problema y, para ello, es importante conocer a los involucrados y afectados. Posteriormente hay que tomar en cuenta qué papel desempeñan, cómo se

relacionan y qué influencia poseen cada uno de los actores.

Dentro de una disputa interpersonal o entre Estados, normalmente sólo hay dos partes implicadas. Sin embargo, hay conflictos donde casi siempre involucra a múltiples personas o grupos, incluso si en su origen sólo hubo problemas entre dos. De todas formas, es fundamental determinar quiénes están directamente involucrados y quiénes, aunque no lo estén, pueden ejercer influencia en el proceso y en el resultado.

La clasificación de los distintos actores dentro del conflicto se muestra como procede:

**a) Las partes principales.** Son aquellas que están directamente afectadas por el conflicto y que tienen la capacidad o poder de resolverlo. Por ejemplo, los Gobiernos de Guatemala y Belice.

**b) Las partes secundarias.** Son las partes que siendo afectadas por el conflicto no tienen capacidad para resolverlo. Por ejemplo, los comerciantes guatemaltecos y beliceños.

**c) Los mediadores o conciliadores imparciales.** Aquellas personas que no tienen interés en los resultados y se dedican a promover un buen proceso en la resolución de conflictos, es la "tercera parte", conciliadores, mediadores, árbitros, facilitadores. Por ejemplo, la intervención de la OEA.

**d) Los observadores.** Son los interesados en los hechos mismos del conflicto y en su resolución, son los estudiosos, los periodistas o la opinión pública.

**e) Los reguladores.** Son aquellos que no tienen interés en el conflicto y su función es mantener el sistema en el cual el conflicto se da. Por ejemplo: la Corte Internacional de Justicia.

**f) Los activistas.** Son los interesados en que los conflictos se manifiesten o exploten, ya sea de manera pacífica o violenta. No obstante no tienen capacidad de solucionar el conflicto. Por ejemplo, grupos ambientalistas que adoptan posiciones extremas.

## SEGUNDA PARTE: "MECANISMOS DIPLOMÁTICOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERNACIONALES".

Los anteriores elementos, clasificaciones y factores relacionados con la Teoría General del Conflicto permiten contar con un cúmulo de herramientas útiles para el adecuado manejo de conflictos.

La Unión Europea define el "manejo del conflicto" de la siguiente manera: "(...) acciones tomadas para prevenir el escalonamiento vertical (intensificación de la violencia) u horizontal (la propagación territorial de la violencia) de conflictos violentos existentes".

La definición de "manejo de conflictos" proporcionada por el Grupo de Crisis Internacional es ligeramente más universal e incluye acciones que "responden a la crisis que ha traspasado el umbral hacia un conflicto armado, para prevenirlo de escalar y llevarlo a su conclusión".

Una definición más clara y enriquecedora es aquella que incluye acciones que previenen, limitan, resuelven o transforman los conflictos. Esta definición integra tanto los conceptos de escalamiento horizontal y vertical, así como el objetivo de finalizar el conflicto y agrega la dimensión de la prevención del conflicto para tratar situaciones antes de cruzar el umbral de la prevención.

La expresión "manejo de conflictos" se usa en muchas ocasiones como sinónimo o en conexión con "resolución de conflictos", "acuerdo del conflicto" y "transformación de conflictos". No existe acuerdo unánime entre los académicos sobre la definición precisa y uso de estos términos.

Desde la perspectiva del presente documento, se orientará el "manejo de conflictos" hacia mecanismos diplomáticos de solución de controversias internacionales.

### 2.1.- Mecanismos Internacionales para la resolución de conflictos internacionales.

La Comunidad Internacional ha establecido una serie de medios para que sus miembros puedan tener acceso a los mismos para resolver sus diferencias.

Las relaciones de guerra entre las naciones de cualquier índole trajo como consecuencia el establecimiento de mecanismos que permitieran resolver controversias entre distintos Estados. Es así como se establecieron, después de muchos esfuerzos y mucho tiempo en ellos, mecanismos judiciales, semijudiciales y diplomáticos que la comunidad internacional utiliza hoy en día, para la resolución de controversias entre Estados.

La Carta de la Organización de las Naciones Unidas establece procedimientos para evitar que las controversias internacionales desemboken en el uso de la fuerza. El artículo 33.1 de la citada Carta enumera los métodos a los que se puede recurrir en el caso de disputas internacionales. El artículo señala lo siguiente: "Las partes en una controversia cuya continuación sea susceptible de poner en peligro el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales tratarán de buscarle solución, ante todo, mediante la negociación, la investigación, la mediación, la conciliación, el arbitraje, el arreglo judicial, el recurso a organismos o acuerdos regionales u otros medios pacíficos de su elección".

El artículo 33.1 de la Carta de la ONU, tal como ha quedado establecido, indica la existencia de diferentes mecanismos para que los Estados resuelvan sus controversias. Se puede determinar, entonces, que los mecanismos pueden ser clasificados de la siguiente forma:

2.1.1.- Mecanismos No Judiciales (Diplomáticos).

2.1.2.- Mecanismos Semijudiciales.

2.1.3.- Mecanismos Judiciales.

#### 2.1.1.- Mecanismos No Judiciales (Diplomáticos).

Es importante resaltar que dentro de la doctrina del Derecho Internacional Público a estos mecanismos de los denomina, "Mecanismos Diplomáticos para el arreglo pacífico de controversias de carácter internacional".

Los Mecanismos No Judiciales o Diplomáticos para la solución de disputas internacionales son:

- a) La Negociación.
- b) La Investigación.
- c) La Mediación o los Buenos Oficios.
- d) La Conciliación.

**a) La Negociación:** El autor Thomas Buergenthal establece que las “negociaciones bilaterales y multilaterales dirigidas a resolver diferencias entre dos o más Estados o grupos de Estados, puede llevarse a cabo por medio de correspondencia diplomática, o a través de encuentros personales entre enviados diplomáticos permanentes o negociadores nombrados expresamente para ese fin. La negociación es el método tradicional al que se recurre más frecuentemente. Constituye a menudo la primera etapa de un proceso que puede llegar a requerir de mecanismos adicionales más formales para la solución de controversias. A menudo, la negociación se requiere como condición previa al ejercicio de la competencia de una Corte Internacional”.

La correspondencia es el sistema de comunicación, dentro de ámbitos diplomáticos, por excelencia; ya que presenta innumerables posibilidades de difusión y evita la distorsión a la que se presenta la comunicación verbal. En las relaciones internacionales la correspondencia es de enorme importancia. A pesar de la efectividad que puede tener la correspondencia diplomática, el contacto directo a través de la negociación, puede ser un medio que coadyuve de mejor forma a la solución de controversias.

La autora Loretta Ortiz Ahlf afirma que “la negociación consiste en efectuar conversaciones diplomáticas que tienen como finalidad solucionar un conflicto internacional; se entablan entre las partes en conflicto por medio de sus órganos diplomáticos. Cuando el conflicto afecta a varias partes, lo frecuente es convocar, previo acuerdo mutuo, a una conferencia internacional con el fin de solucionarlo”.

Los mecanismos empleados para la solución de una controversia pueden ser de carácter multilateral, así como bilateral. El mecanismo de negociación bilateral más importante que Guatemala ha implementado con otros Estados es el denominado “Comisión Binacional”.

La Comisión Binacional es un mecanismo de concertación y consulta bilateral que se instituye entre dos países, con el propósito de abordar temas de orden político, económico, comercial, financiero, cultural, educativo, etcétera. Los temas y las agendas son definidos dependiendo de los intereses de cada país y de su voluntad política para alcanzar objetivos comunes.

La Comisión Binacional se crea a través de un Acuerdo que se negocia y firma entre los dos países definiéndose en el mismo los grupos, tales como las Comisiones y Subcomisiones que se trabajarán, de conformidad con los temas de interés de ambos países. En el instrumento también se define la temporalidad de las reuniones las cuales podrán realizarse cada dos años en forma alterna en uno u otro país, así como también se detallan las entidades estatales que podrían estar involucradas en la misma, dejando siempre al final del listado de instituciones una nota que permita la ampliación de la participación de otras entidades, si el caso la amerita.

En el marco de las Reuniones de la Comisión Binacional, son creados Grupos Técnicos de Trabajo, Sub-Grupos, Grupos Ad-Hoc y Comisiones Mixtas.

En la práctica guatemalteca existen otros mecanismos de negociación bilateral, siendo éstos las Reuniones de Consulta a Nivel de Viceministros de Relaciones Exteriores. Estas reuniones se realizan con países que, ya sea por la distancia o por no contar con suficiente temática, no se cree conveniente la celebración de una Comisión Binacional.

**b) La Investigación.** En el caso de que se asigne una disputa a un proceso de investigación se requiere nombrar una institución o grupo de personas para que actúe como Comisión Investigadora imparcial. Toda investigación que se efectúe con el consentimiento de las partes y resulte en una decisión inequívoca sobre cuestiones de hecho tiene mayores probabilidades de éxito para resolver el conflicto respectivo.

La propuesta de crear Comisiones de Investigación surgió en las Conferencias de la Haya de 1899 y 1907. Éstas tienen la finalidad de establecer el supuesto de hechos del caso controvertido, sin plantear propiamente una solución al conflicto.

La creación de las Comisiones de Investigación, conforme a las normas de la Convención de la Haya de 1907 es voluntaria; sin embargo, su constitución puede obedecer a un compromiso obligatorio cuando así lo prevea un tratado.

Las Comisiones de Investigación fueron utilizadas por la Liga de las Naciones y más recientemente por la Organización de las Naciones Unidas, con mayor o menor fortuna.

**c) La Mediación o los Buenos Oficios.** Este mecanismo consiste, según Thomas Buergenthal, en la participación de terceros que asisten a las partes en disputa en sus intentos de resolver sus controversias a través de negociaciones directas.

Un actor fundamental dentro de este mecanismo es el mediador, quien convoca a las partes, actúa como intermediario entre ellas, propone y explora distintas formas para resolver la controversia.

Desde la perspectiva diplomática el mediador puede participar cuando se manifiesta un conflicto entre dos Estados, en los cuales sus representantes entraron en una polarización del conflicto.

Es importante apuntar que la característica que poseen estos dos mecanismos es que son medios para facilitar el acuerdo entre las partes en conflicto. A pesar de que en la doctrina son estudiados juntos, tienen diferentes características, tanto en su planificación, como en su gestión y abordaje. Para una mejor comprensión se destacan las definiciones siguientes:

- **La Mediación:** Consiste en la preparación de buena voluntad de uno o varios Estados con el fin de invitar a las partes en conflicto a llegar a un acuerdo. Dentro de este mecanismo, los Estados invitados, pueden dar propuestas de solución específicas a las partes, mismas que pueden aceptar o no dichas recomendaciones.
- **Los Buenos Oficios:** Dentro de este mecanismo participan, con buena voluntad, uno o varios Estados con el fin de invitar a las partes en conflicto para que lleguen a un acuerdo. Según la doctrina internacional en esta materia los Buenos Oficios sólo hay participación de los Estados como intermediarios, la misma doctrina no establece que los Estados facilitadores pueden hacer recomendaciones o no a las partes en conflicto.

Los anteriores mecanismos se ponen en práctica cuando Estados independientes al conflicto ofrecen a las partes sumidas en el mismo la posibilidad de ayudarlas a arribar a un acuerdo. El papel que asume el Estado independiente es de mediador y, como tal, debe desempeñar un rol activo para el logro del principal objetivo: el acuerdo.

La Mediación y los Buenos Oficios pueden iniciarse a requerimiento de las partes o sin él. En este último supuesto, no se debe entender que los mecanismos constituyen actos de intervención en asuntos internos de los Estados, sino considerarse como actos amistosos, según lo especifica la Convención de la Haya para la Solución Pacífica de Conflictos Internacionales de 1907.

A diferencia de la negociación, como lo manifiesta Ortiz Ahlf, "(...) la Mediación y los Buenos Oficios, no son medios de solución muy frecuentes; a pesar de ello, la ONU ha recurrido a su empleo en varias ocasiones, como en los conflictos de Palestina (...)".

**d) La Conciliación.** Éste es un mecanismo más formal que los mecanismos descritos anteriormente. Se requiere que las partes de la disputa estén de acuerdo en remitir la controversia a una institución o grupo de personas, para que éstas lleven a cabo las investigaciones necesarias para formular recomendaciones. Por lo general, las partes no se obligan a aceptar las recomendaciones, sin embargo, la sola existencia de un informe tiende a hacer más difícil que las partes ignoren o rechacen las recomendaciones efectuadas. Una actitud contraria por una de las partes puede crear la impresión de que ésta actúa arbitraria o ilegalmente.

### 2.1.2.- Mecanismos Semijudiciales.

El Mecanismo Semijudicial por excelencia es el arbitraje. Éste, juntamente con la solución judicial, se diferencia de los mecanismos anteriores en que las decisiones, tanto arbitrales, como judiciales; son obligatorias para las partes. En el Derecho Internacional, el arbitraje es una forma de solución judicial, con la diferencia que los tribunales o juntas arbitrales no son, por lo general, entidades judiciales permanentes.

Una de las características del arbitraje es su flexibilidad, en cuanto a algunos aspectos de integración. Por ejemplo, las partes deben acordar la composición de éstos, así como su competencia y reglamentación. En relación con la solución judicial internacional, por el contrario, se lleva a cabo dentro del contexto de una corte permanente, cuya composición es fija y cuya actuación se fundamenta en normas jurisdiccionales y reglamentos preexistentes (la Corte Internacional de Justicia).

## 2.1.3.- Mecanismos Judiciales.

Dentro de este acápite queda solamente, mencionar la existencia de Mecanismos Judiciales de carácter internacional que los Estados utilizan para resolver sus controversias. Estos mecanismos se manifiestan a través de organismos internacionales formalmente establecidos, tal como son las Cortes Internacionales. Para tal finalidad, sin caer en un estudio profundo de las Cortes Internacionales, pero sí proporcionar al lector un panorama completo de las mismas, se establecen algunos puntos que se consideran de importancia.

### 2.1.3.1.- Diversas Cortes.

Las Cortes Internacionales, es decir, las instituciones judiciales internacionales permanentes, irrumpieron en la vida internacional en épocas relativamente recientes. El primer tribunal de este tipo fue la Corte Centroamericana de Justicia (1908-1918), creada por el Tratado de Washington de 1907. Esta Corte Centroamericana de Justicia ocupa un sitio relevante dentro de los anales históricos de Centroamérica, no sólo por haber sido la primera, sino porque (de acuerdo a sus estatutos) los particulares podían entablar causas en contra de los gobiernos.

En la actualidad existen una serie de tribunales internacionales permanentes, entre ellos se destaca, en primer término la Corte Internacional de Justicia, así como varios tribunales regionales especializados.

### 2.1.3.2.- Corte Internacional de Justicia.

La Corte Internacional de Justicia sucedió al Tribunal Permanente de Justicia Internacional, creado en 1920 bajo los auspicios de la Sociedad de Naciones. El Tribunal Permanente de Justicia Internacional dejó de funcionar en 1939 al estallar la segunda guerra mundial, aunque no fue disuelto formalmente, sino hasta 1946. Ese tribunal pronunció alrededor de 30 sentencias, 27 opiniones consultivas y varios autos interlocutorios.

La Corte Internacional de Justicia, órgano judicial de la Organización de las Naciones Unidas, se constituyó en 1945. Su Estatuto, que tomó de modelo al del Tribunal Permanente de Justicia Internacional, forma parte integrante de la Carta de la ONU, de la que es un anexo. Todos los Estados miembros de la ONU son parte del

Estatuto de la Corte. Los Estados que no son miembros de la ONU pueden adherirse al Estatuto si cumplen con las condiciones que para ello establece la Organización.

La Corte Internacional de Justicia esta integrada por 15 jueces, no pudiendo haber dos de la misma nacionalidad. Los jueces son elegidos por la Asamblea General de las Naciones Unidas y el Consejo de Seguridad. Los candidatos deben obtener una mayoría absoluta de votos en ambos órganos. Los jueces duran en sus cargos nueve años y pueden ser reelectos. Los miembros permanentes del Consejo de Seguridad tienen siempre jueces en la Corte, aunque no exista una norma oficial que así lo requiera.

## TERCERA PARTE: "LA NEGOCIACIÓN, MECANISMO BÁSICO PARA EL ABORDAJE DE CONTROVERSIAS BILATERALES INTERNACIONALES".

### 3.1.- Definición y Clasificación de la Negociación.

La Negociación esta dirigida hacia la búsqueda de soluciones de un conflicto que involucra a dos o más personas. Es un método o sistema donde no hay intervención de terceros.

Sucede, entonces, que la Negociación ha sido estudiada cuidadosamente a partir de su práctica. Se encuentran, por ejemplo, los estudios realizados por el Programa de Negociación (PON, por sus siglas en inglés) de la Universidad de Harvard, mismos que orientan su estudio hacia el establecimiento de reglas que regulan lo que ellos denominan una "Negociación basada en Principios". Para el director del PON, Roger Fischer la Negociación es: "(...) un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos".

La Negociación, tal como la comprende Roger Fischer, es, entonces, un método de comunicación directa, sin la intervención de un tercero que coadyuve a las partes a resolver sus controversias. Asimismo, el autor hace mención de la circunstancia en la cual se comparten intereses. Cuando las partes, dentro de una negociación, comparten intereses es porque desean el mismo recurso escaso; eso es lo que, al principio se denominó

"incompatibilidades básicas", siendo ésta una causa generadora de conflictos.

El método de la Negociación, por el amplio desarrollo que le ha dado el Programa de Negociación de la Universidad de Harvard, ha evolucionado a tal grado de establecer técnicas y herramientas para el abordaje de la Negociación.

El abordaje de conflictos puede ser resuelto a través de la Negociación. Se da cuando dos partes involucradas en una controversia tratan de resolverla en forma directa, empleando, esencialmente, la comunicación para ello. Sin embargo, hoy en día la negociación no es solamente un método para resolver conflictos, es también un método para la satisfacción de intereses. Por ejemplo, cuando dos Estados negocian un Tratado de Libre Comercio. En este caso los dos países desean una satisfacción de sus intereses, sin que precisamente se manifieste una situación de conflictividad que ponga en riesgo la relación bilateral entre ambos.

Por otro lado, el autor Harold Lantán, afirma que la Negociación "es voluntaria y usualmente informal, en ella las partes tratan de llegar a un arreglo que satisfaga sus intereses y que sea aceptable para ambas. No existe la intervención de un tercero que trate de averirlas".

La Negociación tiene tantas clasificaciones como estrategias se empleen para su abordaje. Entre las más comunes se puede mencionar:

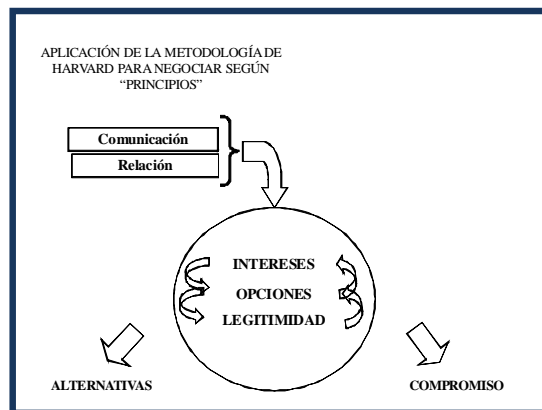
a) **Negociación Competitiva:** En ella las partes intentan maximizar su ganancia personal, prefieren ganar a toda costa que preservar la relación, es decir, que la contraparte es tratada como un adversario y difícilmente hay un cambio de posiciones.

b) **Negociación Acomodativa:** Su meta es maximizar las oportunidades para un acuerdo y es más importante preservar la relación que ganar, y la contraparte es tratada de manera amistosa.

c) **Negociación Cooperativa:** El objetivo es alcanzar algo para ambas partes, es decir, se busca ganar y a la vez tratar de preservar la relación. La parte contraria es tratada como un socio.

d) **Negociación Integrativa:** Esta negociación persigue que las partes alcancen un acuerdo que concilie sus intereses encontrando una solución razonable y separando la gente del problema, es decir, se trata de los demás como solucionadores del problema mismo tratando de preservar de esta manera la relación. Se crean nuevas opciones para maximizar la ganancia de ambas partes, focalizando nuestra atención en los intereses no en posiciones.

### 3.2.- Dinámica de la Negociación basada en Principios.



### 3.3.- Las Fases de la Negociación.

En toda Negociación se pueden distinguir tres fases claramente diferenciadas, todas ellas fundamentales dentro del proceso de negociación.

3.3.1.- La Preparación.

3.3.2.- El Desarrollo.

3.3.3.- El Cierre.

#### 3.3.1.- La Preparación.

Es el período previo al proceso de Negociación propiamente dicho. Es el tiempo que hay que emplear para la búsqueda de información y la definición de nuestros intereses.

Respecto a la información es importante recopilar datos para consolidar nuestra propuesta como Estado, hay que desarrollar un Perfil político, económico, de cooperación y de cualquier otra índole que permita ampliar el panorama y proporcionar mayores elementos de juicio para conocer a la contraparte.

Es fundamental que sean definidos los objetivos, así como la estrategia a ser empleada.

En esta fase la interacción y coordinación interinstitucional es un pilar importante para el desarrollo de la preparación de la Negociación. Para ello son necesarias las reuniones preparatorias entre distintas instituciones del Estado que tengan estrecha relación con los temas a ser negociados.

Existen principios básicos que hay que considerar en el momento de preparar la Negociación. Tales principios se enuncian a continuación:

**a) Saber todo sobre los intereses de la contraparte:**

Los negociadores necesitan claramente lo que su parte quiere. Saber cómo estos intereses darán respuesta a los valores y necesidades subyacentes es esencial para obtener resultados de las negociaciones, porque entonces los negociadores pueden desarrollar prioridades claras sobre las cuales diseñan posiciones y estrategias flexibles.

**b) Evitar tomar una posición inflexible:** En muchos casos, los negociadores caen en la trampa de sus propias demandas inflexibles buscando resultados específicos. Cuando se entran en negociaciones, es importante que cada lado recuerde que sus posiciones no necesariamente reflejan sus intereses verdaderos. Una posición inflexible, tal como el llamado de Hamas por la destrucción de Israel, es imposible de negociar y alienta a la otra parte a tomar posiciones inflexibles como respuesta.

**c) Entender la “Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAAN)”:**

La estrategia del MAAN es una manera de repensar la “línea de base” que ha conducido las Negociaciones de posición tradicionalmente. Involucra la evaluación de los puntos fuertes y débiles que las partes llevan a la mesa de Negociaciones. Los individuos asumen en muchas ocasiones que el poder negociador está determinado por el acceso a los recursos y a la fuerza militar. Aún y con esto, la fuerza relativa a las Negociaciones se determina en muchas ocasiones por las percepciones de cada parte sobre las alternativas viables para alcanzar un acuerdo. Por lo tanto es importante recordar la razón por la que uno negocia y cuál debería ser la alternativa para llegar a un acuerdo negociado. Si existen muchas buenas alternativas que involucren un pequeño costo, una de las partes se encuentra en una

posición fuerte y puede mejor satisfacer sus intereses a través de un enfoque no negociado. Si las alternativas están limitadas y son costosas, la posición es débil.

**d) Entender a la otra parte:** Un paso muy importante para prepararse en las Negociaciones es aprender todo lo que sea posible sobre la otra parte. Es importante entender cómo los asuntos que se negocian caben dentro de un marco político más grande y entender los intereses y necesidades básicas que subyacen en sus posiciones y metas. El desarrollo de una “empatía analítica” por la posición de la otra parte mejora el entendimiento de la otra parte. Esto significa entender cómo la situación del conflicto se ve desde su punto de vista. Un negociador debe familiarizarse con la historia de la relación entre las partes y cómo los encuentros de las negociaciones han procedido en el pasado. Este sentido sobre la historia provee información contextual importante que puede ser vital para entender al otro lado.

**e) Entender el contexto más amplio de las negociaciones:** En el mundo de hoy, mayoritariamente interconectado, las negociaciones entre dos Estados dentro de un contexto geopolítico más amplio; determina otras circunstancias cuyos efectos afectan a otros actores.

**f) Formular un Plan de Juego:** Es útil preparar un estrategia para las negociaciones. Es críticamente importante establecer prioridades y calcular su valor relativo.

**g) El Equipo de Negociadores:** Para ello es imprescindible de la existencia de una coordinación y una organización que permita contar con un líder y un administrador que desarrollen la gestión de la Negociación.

### 3.3.2.- El Desarrollo.

Es el espacio de tiempo que abarca desde el momento en que las partes llevan a cabo su primer contacto físico (saludarse para posteriormente sentarse en la mesa), hasta que finalizan las deliberaciones; ya sea con o sin acuerdo.

Su duración es indeterminada, requiriendo frecuentemente de altas dosis de paciencia. Por lo general no es conveniente precipitar acontecimientos,

siendo preferible esperar a que las ideas vayan madurando.

### 3.3.3.- El Cierre.

Como ya se dijo antes, el cierre puede ser con acuerdo o sin él.

Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados.

Una vez cerrada la Negociación hay que recoger por escrito todos los aspectos del mismo. Es frecuente que en ese momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el documento deben precisarse muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se hayan tratado.

Un malentendido que no se detecte a tiempo o una cláusula del Tratado ambigua, puede dar lugar a que el día de mañana los Estados tengan que recurrir a alguna Corte Internacional.

La negociación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esa decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia.

Por último, es importante señalar que una vez que finaliza la Negociación, conviene analizar con sentido crítico cómo ésta se ha desarrollado (evaluación de la Negociación), detectando aquellos aspectos que conviene mejorar.

### 3.4.- Técnicas para el abordaje de la Negociación.

Muchas personas piensan que negociar consiste en utilizar un pequeño grupo de técnicas astutas, que permite a quien las posee situarse en una situación ventajosa. El abordaje de la Negociación es una capacidad global, relacionada con la capacidad que posee el negociador para lograr una efectiva comunicación y relación.

Lo que se desarrollará en este apartado es un conjunto de técnicas, cuyo manejo y dominio permiten un control más preciso de la Negociación.

A la técnica se le puede comprender como un conjunto de herramientas que son aplicables a determinadas ciencias o artes. En este caso, las técnicas son empleadas por personas que poseen los conocimientos determinados, efectivamente en el caso de la Negociación. El no conocimiento de técnicas por parte de los negociadores en el oficio que les corresponde desempeñar, conlleva un cúmulo de errores dentro del proceso de Negociación. El fracaso no solamente tiene efectos en el desempeño del negociador, sino tiene una alta incidencia en la relación con otros actores. Entre los principales fallos que el negociador puede cometer dentro de la negociación se pueden mencionar:

- Saturar la negociación con demasiadas preguntas.
- Emplear preguntas directas o cerradas.
- Juzgar los argumentos de la contraparte.
- Identificarse con los sentimientos de la contraparte.
- Presionar a su contraparte para llegar a un acuerdo.
- Amenazar a la otra parte para arribar a un acuerdo.

### 3.4.1.- Técnicas de Comunicación.

La comunicación es una herramienta fundamental dentro de los procesos de Negociación, una de las principales funciones que tiene un negociador es darse cuenta tanto de la comunicación verbal como la no verbal; para tratar de determinar los mensajes que la otra parte está manifestando. Hay que tomar en cuenta que los seres humanos poseen un cúmulo de paradigmas, dentro del proceso comunicacional, hace que las personas seleccionen la información que desean y desechen aquella que no corresponde a sus paradigmas. Este fenómeno genera una interrupción en la comunicación.

El negociador debe comprender el proceso de la comunicación, porque ello la ayudará a establecer un orden dentro del proceso de Negociación, asimismo, le permitirá establecer, a través de otras técnicas, si el mensaje está llegando correctamente y si es comprensible.

Haciendo referencia a los medios con los cuales las personas se comunican, tal como lo es el lenguaje, se establece que estudios relacionados con la comunicación, han podido establecer que los seres humanos se comunican a través de dos lenguajes. En primer término, a través del lenguaje hablado o verbal y, en segundo término, a través del lenguaje corporal o el denominado

también "lenguaje no verbal". El lenguaje verbal es aquel que se compone a través de las palabras, oraciones y frases estructuradas que generan la comunicación. Por otro lado, el lenguaje corporal es aquel que se compone de la mirada, la voz, los gestos, las posturas, los movimientos y acciones que llevan a cabo las personas durante una Negociación.

Apuntes relacionados con la Programación Neurolingüística (PNL) indican que la comunicación verbal que se da entre las personas constituye un 3% de la comunicación, mientras que la comunicación no verbal constituye el 97%. Es importante acotar que la comunicación no verbal o corporal es una comunicación que se genera de manera inconsciente, eso quiere decir que hay movimientos, gestos, miradas, tonalidades de voz; que no son percibidas por las personas que comunican algo. Es por eso que el negociador debe poseer tal agudeza (calibración, en PNL), que le permita establecer la falta de coherencia entre ambos lenguajes, ese resultado da como consecuencia que una de las partes no es honesta en sus argumentos o planteamiento.

Para la comunicación verbal, el negociador debe llevar a cabo algunas acciones para comprender lo que la otra parte está afirmando, por ejemplo, determinadas técnicas tales como el resumen, el chequeo, el parafraseo, así como el replanteo. Este tipo de comunicación debe contar con características de sencillez y claridad, evitando muletillas que retardan la comunicación y la misma debe adecuarse a la persona que escucha. Para el negociador es comunicarse sin ofender, así como no permitir que la otra parte se dirija por medio de ofensas.

Una de las primeras técnicas para el lenguaje verbal es que los negociadores se comuniquen de una manera descriptiva o valorativa, es decir, evitando las exageraciones y las expresiones muy generalizadas. Por ejemplo: ¡Siempre!, ¡Jamás!, ¡Nunca!

Por otro lado y por su trascendencia dentro de la negociación, y porque al lenguaje corporal no se le ha puesto la debida importancia dentro de los temas relacionados con la Negociación, se tratará de abordar algunos temas que son de importancia para los negociadores.

Uno de los puntos fascinantes dentro del tema del lenguaje corporal es que en este aspecto la mente

subconsciente domina por entero y se sobrepone a la voluntad consciente. La simpatía, la antipatía, la confianza, así como otros sentimientos son percepciones de las personas. Los diferentes detalles de la apariencia externa de las personas movilizan el recuerdo de experiencias pasadas y reacciones emocionales, que funcionan como puntos de referencia en el reencuentro de otras señales percibidas. En un lapso de segundos el cerebro baraja un gran número de estereotipos o juicios previos.

Sin embargo, la mente consciente suele darse cuenta de que muchas de esas señales visuales pueden ser equivocadas. Los seres humanos cuentan con la capacidad de ocultar sistemáticamente determinados rasgos desagradables.

Lo que interesa resaltar es que las personas muchas veces suministran pistas visuales en lo que en realidad ocurre. De manera que, en el caso de la Negociación, el negociador si desea calibrar con exactitud a la otra parte; debe permanecer atento a las señales que se emiten.

Como se mencionó en su momento, el lenguaje corporal expresado por las personas se basa en la mirada, la voz, los gestos, las posturas, los movimientos y las acciones; mismos que expresan determinadas sensaciones y generan percepciones en otras personas. La principal técnica con la cual debe contar el negociador para poder llevar a cabo una lectura adecuada del lenguaje corporal y la denominada "agudeza sensorial". Para la PNL ésta es la "habilidad para detectar señales mínimas visuales, auditivas y kinestésicas en las personas y en el medio ambiente".

### 3.4.2.- Técnicas de Escucha Activa.

La "escucha activa" es una de las habilidades más potentes, interesantes y útil para la resolución de conflictos. La misma es aplicada dentro del ámbito de la Negociación y sirve para comprender a la otra parte. Asimismo, es útil para que los negociadores se entiendan entre sí y para que pasen del estadio de las posiciones al de los intereses.

En sentido estricto, la escucha activa se practica cuando ante un mensaje que ha recibido de un emisor, le dice lo que ha entendido de lo dicho, destacando el sentimiento que hay detrás del mensaje. Esta técnica es el resultado

de otras técnicas que la complementan, entre las que se destacan:

### 3.4.2.1.- Mostrar interés.

El interés puede ser mostrado de forma no verbal, por ejemplo, moviendo afirmativamente la cabeza, o de forma verbal. Si se opta por hacerlo de forma verbal es importante utilizar palabras neutras que no muestren desaprobación ni aprobación hacia lo que la contraparte esta diciendo. Por ejemplo: ¿Puede contarme más sobre eso?

### 3.4.2.2.- Clarificar.

Cuando un negociador clarifica es porque es necesario hacer más claro un mensaje. A través de esta técnica el negociador trata de obtener la información necesaria para comprender mejor lo que la contraparte esta diciendo. Preguntas como las siguientes ayudan a clarificar situaciones: ¿Y usted, qué hizo en ese momento? ¿Desde cuándo están en conflicto?

Para facilitar esta acción es adecuado el uso de preguntas abiertas, mismas que pretenden provocar una respuesta amplia en el interlocutor y no limitada a un "sí" o un "no".

### 3.4.2.3.- Parafrasear.

Consiste en repetir en palabras propias las principales ideas o pensamientos expresados por el que habla. Su utilidad es para comprobar que se ha entendido lo que la contraparte ha dicho y permite constatar que el significado que el emisor ha dado a su mensaje es el mismo que el que ha entendido el receptor o perceptor. Un ejemplo: "Entonces para su Estado el problema no es tan grave". "Entonces, lo que usted trata de decir es...".

El parafraseo es una técnica que posee distintas aplicaciones, tales como:

- Resumir lo escuchado con las propias palabras.
- Expresar la necesidad que subyace en el relato del que habla.
- Explicar el sentimiento o la emoción.

Uno de los principales objetivos que posee esta técnica respecto a los negociadores es que les permita

conformar datos, intereses, sentimientos y valores. Por otro lado, por medio de la misma el negociador muestra comprensión en relación a la contraparte.

Los principales objetivos de la técnica de parafraseo son:

- Ayudar a clarificar, ordenar e identificar lo que la persona que habla quiere expresar.
- Permite transformar la ira y las emociones fuertes.

### 3.4.2.4.- Reflejar.

Esta técnica es lo que la teoría denomina "escucha activa en sentido estricto". Consiste en decir con nuestras palabras los sentimientos expresados por la contraparte. Por este medio el negociador ayuda a que su contraparte clarifique sus sentimientos. Por ejemplo: "Le frustra que siempre se le acuse de ser el que acapare las conversaciones". "Le duele que le acuse de quitarle las ventajas para negociar".

### 3.4.2.5.- Resumir.

Esta técnica consiste en agrupar la información que la contra parte va proporcionando, tanto la referente a los sentimientos como los hechos. Ofrece al que habla (emisor) una buena oportunidad para corregir o añadir algo sobre lo ya dicho. Por ejemplo: "Entonces, si no le entiendo mal, el Estado de (...) esta generando tensiones en la zona fronteriza y eso les esta causando problemas con los sectores sociales". "Bueno, usted me habla del Señor Asesor y de un Vice mandatario, pero no entiendo qué tiene que ver el Señor Ministro en esto".

### 3.4.3.- Técnica de Preguntas.

Las preguntas son formulaciones que los negociadores se llevan a cabo entre sí, con el objetivo de indagar e ir descubriendo una variedad de aspectos que tienen injerencia en el conflicto y que, posiblemente, ninguno de los negociadores se han dado cuenta.

La técnica de preguntas es fundamental dentro del desarrollo de la Negociación, porque permite, entre otras cosas, establecer y detectar los intereses de la contraparte. Asimismo, preguntar es útil para que un negociador desbloquee la comunicación. En muchas ocasiones el negociador consigue más preguntando que afirmando.

Entre las preguntas más importantes se encuentran:

3.4.3.1.- Preguntas Cerradas.

3.4.3.2.- Preguntas Abiertas.

### 3.4.3.1.- Preguntas Cerradas.

Las preguntas cerradas permiten que el negociador reduzca el foco con el fin de obtener del interrogado fragmentos más reducidos de información, solicitando información más específica acerca del momento, la causa o el modo en que sucedió algo. El formato más cerrado es una pregunta orientadora, por ejemplo: "¿Usted vio que la gente movía el mojón hacia el lugar la tarde del 25 de agosto?" Los negociadores deben evitar las preguntas orientadoras porque pueden originar hostilidades entre los negociadores.

Las preguntas cerradas suelen formularse en las etapas en que el negociador trata de establecer la razón del conflicto, así como los intereses de la otra parte. Las lleva a cabo cuando desea obtener información más detallada acerca de las opiniones de la contraparte. Estas preguntas es pertinente llevarlas a cabo en un momento adecuado, ya que su empleo prematuro puede limitar la cantidad y calidad de información.

El negociador debe ser muy precavido al momento de la formulación de las preguntas cerradas, ya que las mismas dan como respuesta una limitada información. Estas preguntas dan respuestas de "sí" o "no". Por ejemplo: "¿Estuvo usted presente en la reunión preparatoria?" Respuesta: "Sí". Se percibe, entonces, que no se puede lograr mucha información. Sin embargo, estas preguntas pueden ser de utilidad para "chequear" o "confirmar" información.

### 3.4.3.2.- Preguntas Abiertas.

Las mismas se dan cuando el negociador desea reunir toda la información posible acerca del conflicto e identificar las percepciones de la contraparte. A menudo es difícil obtener dicha información, a causa de la desconfianza o de la cautela de las personas en conflicto.

Entre los aspectos que permiten esta clase de preguntas es que las partes comparten la parte de información que esta desea sin sentirse presionada. Además permiten que

los negociadores compartan su percepción de la realidad entre ellos.

Cuando se lleva a cabo la dinámica de preguntas abiertas, los negociadores deben tener cuidado de no originar una discusión muy estructurada. La meta es que la parte que esta siendo interrogada se haga cargo de la mayor parte de la formulación verbal. Un negociador debe formular una pregunta abierta y luego escuchar activamente.

Algunos ejemplos de preguntas abiertas pueden ser:

- ¿Cuál es el trasfondo de este situación?
- ¿Cuáles son los problemas o cuestiones que lo inquietan?
- ¿Qué clase de decisión corresponde adoptar?
- ¿Cuáles son las personas, los organismos o los grupos comprometidos en la situación?
- ¿Qué piensa del problema?

Debe tomarse en consideración que la mayoría de las preguntas anteriores comienzan con la palabra "qué y cuál", más que "por qué". Ello es derivado de que la respuesta a un "por qué" incluye la justificación de una creencia, y puede llevar a adoptar una actitud defensiva.

La virtud más importante de las preguntas abiertas es que sus respuestas son portadoras de mucha información, a diferencia de las preguntas cerradas.

### 3.4.4.- Técnica de Replanteo.

Decir "replanteo" es lo mismo que afirmar que una persona vuelva a plantear un problema o un asunto. Esta técnica, al igual que la concerniente a las preguntas, puede hacerse presente en cualquier momento de la Negociación. La forma en que se genera un replanteamiento es a través de la técnica de preguntas; ya que si un negociador hace una pregunta a su contraparte obtendrá de la misma una respuesta, sin embargo, si la misma no es comprensible el negociador procederá a solicitar a la contraparte (emisora del mensaje) que "vuelva a plantear el problema o asunto". De esa manera las afirmaciones primarias serán ordenadas de otra manera, con el fin de contribuir a la comunicación clara y no ambigua.

Entre las utilidades de esta técnica destacan:

- Volver a plantear un problema que no quedó claro.
- Para que la contraparte vuelva a escuchar las afirmaciones y logre, asimismo, comprender algo que pudo no haber comprendido.

Ejemplo de replanteo: "Disculpe, podría usted explicarnos de nuevo la razón de su disgusto".

### 3.4.5.- Técnica de Chequeo y Verificación.

El chequeo y la verificación son técnicas empleadas para determinar si lo que las partes negociadoras están manifestando es realmente lo que quieren decir. El empleo de esta técnica es necesaria cuando la comunicación no se esta generando de la forma más adecuada.

El negociador debe poner mucha atención en la comunicación. Tomando notas los negociadores deben hacer que la comunicación sea lo mas clara posible, por medio de esta técnica se trata de lograr.

Para el ejercicio de esta técnica el negociador debe, al igual que en el caso del "parfraseo", ser complementada con otras. Desde la perspectiva del chequeo y la verificación, el negociador podría plantear: "Disculpe un momento, he estado tomando nota de lo que usted dice, sin embargo, quisiera saber, sólo para confirmar, si lo que yo tengo aquí anotado es lo que usted realmente ha expresado".

### 3.4.5.- Técnica de la Identificación de Intereses y Posiciones.

La teoría determina la existencia de dos tipos de Negociación. En primer lugar la denominada "Negociación Distributiva" y, en segundo lugar, la "Negociación Cooperativa". En la Negociación Distributiva una de las estrategias adoptadas es "Ganar/Perder", misma dentro de la cual la parte que adopta esta estrategia no le importan los intereses de la contraparte y, a toda costa, no importando las consecuencias, desea lograr sus objetivos. Mientras que en la Negociación Cooperativa, la estrategia es Ganar/Ganar, misma que se percibe por la existencia de actitudes cooperativas, con el objeto de "hacer más grande el pastel" y compartir las ganancias.

Los dos tipos de Negociación apuntadas anteriormente son importantes para establecer si se esta negociando por medio de posiciones o de intereses. En la mayoría de

los casos, cuando un negociador adopta actitudes distributivas, es porque antepone sus posiciones frente a sus intereses. Las posiciones, según los estudios en esta materia, son las primeras actitudes que los negociadores adoptan y que, conforme la evolución del proceso, se van ocultado detrás de ellas, resultado difícil lograr que salgan de sus primeras actitudes. A diferencia de las posiciones, los intereses son aquellas circunstancias que mueven a las personas a la realización de determinadas acciones. Por ejemplo, con sus temores, sus necesidades. Generalmente los intereses se encuentran ocultos detrás de las posiciones de los negociadores. Aquí es donde el negociador debe poner su atención, ya que hay casos en que las partes no saben que están basando su Negociación únicamente en posiciones.

### 3.4.6.- Técnicas para la Creación de Opciones.

Las opciones son posibilidades dadas por los negociadores para resolver una controversia. La técnica de creación de opciones es fundamental para el desarrollo de una Negociación, ya que cuanto más opciones de solución presenten los negociadores; habrá una mayor posibilidad de resolver la controversia. La técnica no debe desarrollarse a través de preguntas, sino ayudarlas a que se comuniquen y liberen los obstáculos que les permitan expresar opciones.

Las posibles razones por las cuales los negociadores pueden no presentar opciones son las siguientes:

- Los juicios prematuros.
- La búsqueda de una sola solución.
- El supuesto que el "tamaño del pastel" es de tamaño fijo.
- La creencia de que la solución del problema de ellos es de ellos.

Entre las principales acciones que un negociador debe considerar para la creación de opciones son las siguientes:

- Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas.
- Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta.
- Buscar beneficios mutuos.
- Inventar maneras de facilitar a los otros su decisión.

Para accionar la técnica de la generación de opciones es necesario que el negociador proponga el ejercicio de "lluvia de ideas". Esta permite que los negociadores generen opciones de manera creativa, sin temor a ser juzgados por sus aseveraciones

### 3.4.7.- Técnica de Blufear.

En el marco de la Negociación, el Dr. Harold Lantan afirma que "es frecuente utilizar el término blufear, que para explicarlo en términos sencillos y comprensibles, es hacer uso de una amenaza que no se va a concretizar. Cuando una de las partes (negociadores) hace uso de este recurso para compeler a la otra para que ceda en sus posiciones o acepte una propuesta determinada, se corre el riesgo por parte de ella que si no verifica su amenaza su posición, en el desarrollo de las sesiones se vería comprometida, puesto que refleja debilidad y falta de carácter".

### 3.4.8.- Técnica de la Determinación de Prioridades.

Un negociador debe intuir que los puntos de discusión tienen distinto nivel de importancia para su contraparte, ya que unos son más prioritarios que otro. El negociador debe aprender a ordenar los puntos o los temas que involucran propuestas que den algunas consideraciones que sean vitales para ellos.

### 3.4.9.- Técnicas de la Utilización de Ejemplos.

En anteriores oportunidades se afirmó que las personas poseen diferentes formas de percibir la información. Existen personas que son visuales, auditivas o kinestésicas. Esta afirmación indica que la forma en que la información ingresa al cerebro de las personas difiere. Por ejemplo, hay personas que, siendo visuales, poseen determinada retentiva, distinta a la que poseen personas que son auditivas. Eso no significa que uno sea mejor que otro, es simplemente que la información y la percepción son distintas. Eso da como resultado que la comprensión de la información se recibe, por ende, de manera distinta.

El negociador para hacer más comprensible aquellas afirmaciones que desea que las partes tomen en consideración debe emplear ejemplos. Estos ayudan, en primer término a que sea más sencillo el proceso comunicacional, asimismo, contribuyen a que se puedan hacer analogías que permitan comprender lo manifestado por un negociador u otro.

### 3.4.10.- Técnica de la Comprensión de la Personalidad.

De gran utilidad para el negociador es tratar de conocer la personalidad de la contraparte en la negociación. Es necesario establecer si se trata de personas seguras, inseguras, sencillas, orgullosas, e inclusive, violentas o agresivas; así como flexibles o inflexibles; o en el peor de los casos esquizofrénico.

Con el conocimiento de la personalidad el negociador puede contar con determinadas referencias que le permitan tener indicadores de posibles reacciones.

### 3.4.11.- Técnica de Rapport.

El rapport "es una interrelación marcada por armonía, conformidad, acuerdo o afinidad. Es esencia de una idea de comunidad o una sensación de unicidad".

El rapport es un ingrediente dentro de todos los procesos de comunicación y cambio. Existen muchos estilos para establecer rapport y también de que existen muchas maneras de mantenerlo. El mismo se manifiesta cuando se iguala la comunicación a través de la expresión corporal. El proceso de igualación se extiende a todos los aspectos de la comunicación, por ejemplo: igualando el tono y ritmo de la voz, el uso de los predicados, la postura, los gestos y movimientos, el ritmo de la respiración, entre otros.

### Referencias Bibliográficas.

Buergenthal, Thomas. Manual de Derecho Internacional Público. México, Editorial Fondo de Cultura Económica, 1996.

Fisher-Ury-Patton, Roger-William-Bruce. Si... ¡de acuerdo! (Cómo negociar con ceder). Colombia, Editorial Norma, 2ª edición, 1996.

Gil Echeverry, Jorge Hernán. Curso Práctico Arbitral. Colombia, Ediciones Librería del Profesional, 1993.

Lantan, Harold. Mediación (Cultura del Diálogo). El Salvador, Talleres Gráficos UCA, 1998.

Ortiz Ahlf, Loretta. Derecho Internacional Público. México, Editorial Elhasta, 2000.

Quan Ramírez, Marco Vinicio. Estudio Jurídico-Doctrinario de la Conciliación y la necesidad de su implementación en los Juzgados de Primera Instancia Civil y de Familia. Guatemala, TESIS, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, 2008.

Quan Ramírez, Marco Vinicio. Métodos Diplomáticos para la Resolución de Conflictos Internacionales, su Estudio y Abordaje. Guatemala, Diplomado de Formación en Diplomacia (Promoción 2003-2004), Loyola Escuela Empresarial para las Américas, 2003.

Rivera Neutze, Antonio Guillermo. Amigable Composición (Curso Práctico de Negociación y Conciliación). Guatemala, Impresos Arte, Color y Texto, 2001.

Universidad de Valparaíso (República de Chile) y Loyola Escuela Empresarial para las Américas (República de Guatemala). Post-Título en Negociación Estratégica. Módulo II. Análisis de Conflictos y Escenarios de Negociación. Material de apoyo, 2000.