

JUAN MANUEL DANZA  
*Editor*

# VII

## JORNADAS DE INVESTIGACIÓN EN HUMANIDADES

---

HOMENAJE A  
JUAN CARLOS GARAVAGLIA

---

5 AL 7 DE DICIEMBRE DE 2017



COLECCIÓN  
CIENCIAS SOCIALES  
Y HUMANIDADES



DEPARTAMENTO  
DE HUMANIDADES  
UNS

VII Jornadas de investigación en humanidades / Mariano Martín Schlez... [et al.];  
editor Juan Manuel Danza. - 1a ed. - Bahía Blanca: Editorial de la Universidad  
Nacional del Sur. Ediuns, 2023. Libro digital, PDF  
Archivo Digital: descarga y online

**ISBN 978-987-655-333-9**

1. Historia. 2. Literatura. 3. Filosofía Contemporánea. I. Schlez, Mariano Martín  
II. Danza, Juan Manuel, ed.

CDD 300



Editorial de la Universidad Nacional del Sur  
Santiago del Estero 639 | (B8000HZK) Bahía Blanca | Argentina  
www.ediuns.com.ar | ediuns@uns.edu.ar  
Facebook: Ediuns | Twitter: EditorialUNS



Diseño interior: Alejandro Banegas

Diseño de tapa: Fabián Luzi

Corrección y ordenamiento: Juan Manuel Danza

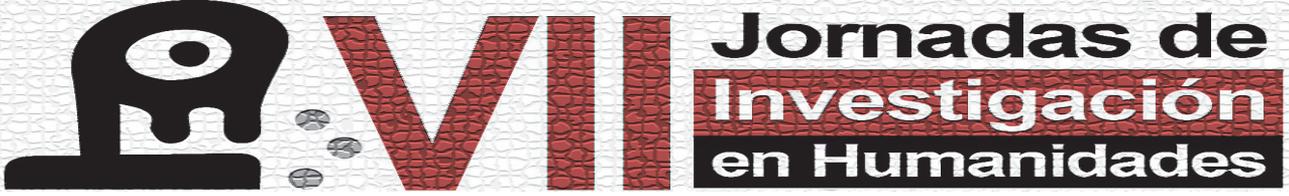
Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución - No Comercial-Sin  
Derivadas. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



Queda hecho el depósito que establece la ley n° 11723

Bahía Blanca, Argentina, agosto de 2023.

© 2023 Ediuns.



## **Universidad Nacional del Sur**

### **Autoridades**

*Rector*

Dr. Mario Ricardo Sabbatini

*Vicerrectora*

Mg. Claudia Patricia Legnini

*Secretario General de Ciencia y Tecnología*

Dr. Sergio Vera



## Departamento de Humanidades

### **Autoridades**

*Director Decano*

Dr. Emilio Zaina

*Vice Directora Decana*

Lic. Mirian Cinquegrani

*Secretaria Académica*

Lic. Eleonora Ardanaz

*Sec. de Extensión y Relac. institucionales*

Dra. Alejandra Pupio

*Sec. de Investigación, Posgr. y Form. Continua*

Dra. Sandra Uicich

## **Comité académico**

**Dr. Sandro Abate**

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur - CONICET*

**Dra. Marta Alesso**

*Fac. de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de La Pampa*

**Dra. Ana María Amar Sánchez**

*Spanish and Portuguese Department, University of California, Irvine*

**Dra. Adriana Arpini**

*Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo - CONICET*

**Dr. Marcelo Auday**

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur*

**Dr. Eduardo Azcuy Ameghino**

*Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires*

**Dr. Fernando Bahr**

*Facultad de Humanidades y Ciencias, Universidad Nacional del Litoral - CONICET*

**Dra. M. Cecilia Barelli**

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur*

**Dra. Dora Barrancos**

*Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires - CONICET*

**Dr. Raúl Bernal Meza**

*Departamento de Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Humanas,  
Universidad Nacional del Centro*

**Dr. Hugo E. Biagini**

*Centro de Estudios Históricos, Universidad Nacional de Lanús - Facultad de Ciencias Sociales,  
Universidad de Buenos Aires - CONICET*

**Dr. Lincoln Bizzozero**

*Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Uruguay*

**Dra. Mercedes Isabel Blanco**

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur*

**Dra. Nidia Burgos**

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur*

**Dr. Roberto Bustos Cara**

*Departamento de Geografía, Turismo y Arquitectura, Universidad Nacional del Sur*

**Dra. Mabel Cernadas**

*Universidad Nacional del Sur - CONICET*

**Dra. Laura Cristina Del Valle**

*Departamento de Humanidades Universidad Nacional del Sur*

**Dr. Eduardo Devés Valdés**

*Instituto de Estudios Avanzados, Universidad de Santiago de Chile*

**Dra. Marta Domínguez**

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur*

**Dr. Oscar Esquisabel**

*(Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata- Instituto de Estudios sobre la Ciencia y la Tecnología, Universidad Nacional de Quilmes - CONICET*

**Dra. Claudia Fernández**

*Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata - CONICET*

**Dra. Ana Fernández Garay**

*Departamento de Letras, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de La Pampa - Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires - CONICET*

**Dra. Estela Fernández Nadal**

*Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo - CONICET*

**Dra. Lidia Gambon**

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur*

**Dr. Ricardo García**

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur*

**Dra. Viviana Gastaldi**

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur*

**Dra. María Mercedes González Coll**

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur*

**Dr. Alberto Giordano**

*Facultad de Humanidades y Ciencias, Universidad Nacional del Litoral - CONICET*

**Dra. María Isabel González**

*Instituto de Arqueología, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires*

Dra. Yolanda Hipperdiner

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur - CONICET*

Dra. Silvina Jensen

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur - CONICET*

Dra. María Luisa La Fico Guzzo

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur*

Dr. Javier Legris

*Departamento de Humanidades, Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad de Buenos Aires - CONICET*

Dra. Celina Lertora Mendoza

*CONICET*

Dr. Fernando Lizarrága

*Facultad de Humanidades, Universidad Nacional del Comahue - CONICET*

Dra. Elisa Lucarelli

*Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía y Letras,  
Universidad de Buenos Aires*

Dra. Stella Maris Martini

*Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires*

Dra. Elda Monetti

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur*

Dr. Rodrigo Moro

*Departamento de Humanidades, Universidad Nacional del Sur - CONICET*

Dra. Lidia Nacuzzi

*Departamento de Ciencias Antropológicas, Facultad de Filosofía y Letras,  
Universidad de Buenos Aires - CONICET*

Dr. Ricardo Pasolini

*Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro - CONICET*

## **La negociación como objeto de investigación histórica: conceptos y posibilidades temáticas**

Laura Carbó<sup>1</sup>, Claudia Pérez<sup>2</sup>

En jornadas anteriores hemos abordado el escenario que se construye ante el fracaso de la negociación, utilizando como marco temporo-espacial el contexto de la península ibérica en la Baja Edad Media española. Hemos analizado fundamentalmente la asistencia de terceros que ayudan a las partes para zanjar las diferencias y volver al circuito de la negociación, como, por ejemplo, los procesos de mediación y arbitraje. Ante la confusión habitual entre las diferentes estrategias de resolución de conflictos, advertimos la necesidad de la elaboración de un marco teórico metodológico para el estudio de la negociación histórica. La negociación es un proceso factible de ser circunscripto a una técnica de resolución de disputas que posee unas características distintivas que lo definen y lo separan de otras prácticas. La selección de este tema de investigación requiere un esfuerzo de conceptualización que brindará al historiador una serie de ideas en torno a la negociación, conceptos que podrán confluir en ejes temáticos que ayuden a elaborar hipótesis de trabajo en torno a la solución de conflicto, con pleno conocimiento de sus componentes y relaciones internas (Carbó, 2012).

---

<sup>1</sup> GIEM, FHE, UNMdP, correo electrónico: [lauramcarbo@yahoo.com.ar](mailto:lauramcarbo@yahoo.com.ar).

<sup>2</sup> Consejo de Contadores Provincia de Buenos Aires, correo electrónico: [cpestudio@yahoo.com.ar](mailto:cpestudio@yahoo.com.ar).

## 1. Hacia una definición de la negociación

### 1.1. Proceso de la comunicación para la resolución de disputas

La negociación describe un proceso de comunicación entre individuos que intenta alcanzar un compromiso o acuerdo para la satisfacción de las partes (Martín, 1994: 6). La negociación supone examinar los hechos y las situaciones, exponer los intereses comunes y opuestos de las partes involucradas, y tratar de resolver la mayor cantidad de tópicos como sea posible. Una buena negociación requiere una preparación anticipada, un conocimiento de las técnicas negociadoras y práctica de los procedimientos.

Destacamos que la negociación es específicamente un intercambio de proposiciones expuestas generalmente en forma verbal. Descubrimos siempre la palabra como vínculo entre las partes enfrentadas: la comunicación es la esencia de la negociación (Aldao-Zapiola, 2009: 90). Se presenta a la negociación como la contracara del uso de la fuerza: el lenguaje elimina la forma violenta de la transferencia (Pérez Herranz, 2003: 21) y se puede erigir como modelo de convivencia (Gonzalbo Aizpuru *et al.*, 2016).

La palabra dicha en situación de negociación tiene la connotación de una propuesta. Las partes emiten información en forma de propuestas y también recogen y analizan la información que les llega como ofertas de su contendiente (Sitnisky, 1985: 59). Las propuestas que observamos en las crónicas medievales estudiadas son en su gran mayoría verbales. En ocasiones las negociaciones se realizan por escrito, aunque en general se tiende a que exista un contacto verbal entre las partes que garantiza un traspaso más fluido de información.

Tengamos en cuenta que las propuestas del proceso de negociación no cuentan solo con información; poseen la intención de inducir a la toma de decisiones, tienden a provocar una libre opción de la otra parte conforme a los objetivos propuestos (Sitnisky, 1985: 61-63). Es por ello que las entrevistas entre los que en definitiva tienen el poder de tomar las decisiones son casi de rigor en los escenarios políticos en conflicto. Generalmente hay una combinatoria de comunicación directa entre las partes en conflicto y la utilización de emisarios. Pero todo el proceso está basado en un traspaso de información y toma de decisiones dirigido a zanjar las dificultades, guiado por los protagonistas o sus representantes

Así pues, las propuestas verbales son una parte de la negociación, que en determinados y escasos eventos, recoge la Historia. Pero indudablemente habrá existido una gran parte de la negociación no manifiesta, que es muy difícil de captar por el ojo contemporáneo,

compuesta en gran medida por proposiciones no explícitas como expresiones gestuales, rituales, protocolo, etc.; asimismo información no oficial que se deja conocer al adversario; los hechos que se suscitan en torno al escenario de la negociación; el poder real y el poder aparente de las partes; la habilidad en el manejo de la negociación; la información evaluada que se posee; la verdadera factibilidad del objetivo elegido (Sitnisky, 1985: 69). Los protagonistas estarán al tanto de estas variables al momento de tomar sus decisiones, pero es factible que el historiador ignore parte de toda esta comunicación no manifiesta. Es indudable que podemos aprehender solo una porción de la negociación, en general lo que la “historia oficial” desea dejar a la posteridad como un símbolo más del poder de resolver que ostentan las cúpulas gubernativas. Éste es el desafío para el historiador: revelar las propuestas verbales e indagar, en la manera de lo posible, acerca de las innumerables formas de comunicación encaminadas a resolver las disputas.

Hacemos hincapié en la preparación de los negociadores, que deben formarse en los cánones de comunicación indispensables para llevar con éxito los difíciles procesos de negociación, no solo en el diálogo fructífero, sino en las conductas adoptadas con el adversario con el que generalmente se comparten los tiempos de la negociación (Carbó, 2011). Esta coexistencia en los escenarios de la negociación es posible gracias al consenso en un estilo de vida, a los códigos compartidos que facilitan el encuentro de las partes en un universo de palabras, gestos, actitudes, que propenden al diálogo, al intercambio de propuestas que eventualmente se cristalizarán en un acuerdo.

Definimos entonces negociación como una comunicación de intercambio tendiente a la resolución de una disputa. Esta comunicación, no es solo transmisión de información, es un proceso de argumentación y persuasión: las partes reúnen los datos a través de las propuestas, ya sea en forma verbal o escrita, acompañadas de otros mensajes que utilizan para concretar sus expectativas (Colaiácovo, 1994: 94). Este intercambio ayuda a que las partes se comprendan, al explicitar el proceso de razonamiento, y permite también, verificar la validez de las suposiciones (Gracia, 1999: 68).

## **1.2. Las etapas de la negociación**

Las negociaciones varían dependiendo del grado de institucionalización del conflicto, ya se trate de disputas privadas o públicas. En las sociedades pre-modernas los campos de asuntos estatales y personales se confunden y se invaden con frecuencia.

La naturaleza de las cuestiones, la importancia de los intereses, y el manejo de los tiempos también afecta el carácter que adquiera la negociación. No importa cuál sea el método elegido para negociar, el proceso pasa por determinadas etapas esenciales que se repiten de forma paradigmática (Kriesberg, 1998) y son factibles de ser reconocidas en los testimonios de la época.

En la fase de pre-negociación las partes muestran signos de estar interesadas en iniciar las conversaciones y desarrollan la estructura que tendrá este proceso, mediante el envío de mensajeros con diferentes grados de propuestas. Una etapa de planeamiento antecede la apertura de las negociaciones: se formulan las metas y las estrategias, se designan los lugares de negociación y se selecciona e instruye al negociador o al equipo de negociadores para que se redacten los capítulos con los contenidos de la futura negociación y los tiempos destinados a la discusión. En los encuentros iniciales, se formula el estilo que tendrán las futuras interacciones, y se comienza a analizar el conflicto.

Este estadio inaugural da paso a la negociación extendida, durante la cual las partes tratarán de encontrar las opciones y procedimientos para resolver el conflicto. Si el paso resulta satisfactorio, las partes transitan hacia una etapa de ensayo de un borrador, que deberá ser aceptado y reformulado hasta llegar a un acuerdo, que será firmado por los contendientes.

### **1.3. Los conceptos del proceso de la negociación.**

Para un estudio de las negociaciones históricas se hace indispensable entonces definir algunos conceptos que asiduamente se utilizan al describir sus procesos endógenos.

En primer término, definimos “intereses” como las necesidades, deseos, preocupaciones, temores que aparecen como incompatibles en una situación de conflicto (Ury *et al.*, 1996: 15-16). El procedimiento más común para la conciliación de los intereses es la negociación, lo que implica poner en claro las preocupaciones más profundas de las partes y concebir una solución. Mediante la negociación se procura un acuerdo entre dos o más partes con algunos intereses comunes y otros que pueden ser encontrados o, simplemente, distintos (Patton, 2005: XVIII). Generalmente los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas como la seguridad, el bienestar económico, el sentido de pertenencia, el reconocimiento y el control sobre la propia vida (Fisher *et al.*, 2003: 56). Cabría preguntarse si estos parámetros actuales sirven para definir los intereses que dinamizan las relaciones

humanas en los diferentes períodos históricos. También debemos cuestionarnos si la percepción de los hombres y mujeres gira en torno a la satisfacción de los intereses particulares/personales o atiende más bien a salvaguardar las exigencias del grupo/colectivo. Es por ello que los estudios sobre negociación no pueden estudiarse aislados de los parámetros sociales, culturales, económicos, en los que están inmersos.

Los conflictos se suscitan por la incompatibilidad de intereses de variada índole. Generalmente estos intereses no se manifiestan en forma pura en una controversia. Habrá que analizar para cada estudio de caso los intereses que las partes exponen como objetivo a alcanzar en una negociación, teniendo en cuenta la escasa información que poseemos y la práctica usual de esconder o no dar a conocer exhaustivamente los propios intereses en un proceso de este tipo.

Advertimos además que las partes concurren a la mesa de la negociación con una “posición” tomada. La “posición” es lo que plantea la parte como solución para el problema (Gracia, 1999: 75-6). Es su postura frente al conflicto, es una decisión: las posiciones se sustentan en las necesidades y deseos, en los intereses que subyacen en las desavenencias. En muchos casos, los negociadores se “enmarañan” en sus propias demandas inflexibles por obtener resultados particulares sin visualizar los objetivos a largo plazo. Esto puede incluir demandas sobre ciertas concesiones, tales como territorio o representación política, así como posturas políticas e ideológicas que inhiben la comunicación abierta. Por lo demás, al entrar en negociaciones, las posiciones manifiestas no necesariamente reflejan los verdaderos intereses. En ciertas ocasiones las posiciones son posturas que se tomaron en el pasado y se siguen sustentando a pesar de que los intereses hayan mutado con el correr de los años. Con el tiempo, las posiciones se estancan y pueden no reflejar las condiciones actuales con precisión. Los negociadores podrían ser incapaces de explorar soluciones prometedoras más tarde, si se comprometieron a mantener posiciones duras desde el inicio de las negociaciones. En general, las fuentes reflejan que el éxito de las negociaciones requiere un alto grado de flexibilidad. Con frecuencia observaremos que las demandas firmes se vuelven problemáticas con el devenir de los acontecimientos y se deben readecuar continuamente las expectativas para llegar al acuerdo duradero. Aún las posiciones válidas con frecuencia representan solo una posible solución al problema y pueden obstaculizar el pensamiento creativo sobre otras formas para tratar los asuntos.

Las negociaciones se sustentan en “principios”, definidos como criterios de equidad que se toman en cuenta para llegar a acuerdos más equánimes (Fisher *et al.*, 2003: 96). Son las normas de comportamiento respaldadas socialmente, criterios de justicia colectivamente

aceptados, provenientes de las normas divinas y naturales que animan las relaciones personales e institucionales, de las costumbres ancestralmente respetadas, además de las que se formalizan por ley o convenio en facultades legales. De allí la relación constante que detectamos con la norma como ente regulador en situaciones tanto de avenencia como de conflicto, la invocación persistente a los principios del derecho vigente para la resolución de disputas y la opción preferencial por los letrados para actuar como negociadores en situaciones de tensión. Destacamos la disposición para basar las propuestas en las normas vigentes, los reclamos, que cada vez con más frecuencia son gestionados por los letrados en conocimiento de los alcances de la ley, asesores que se convierten en personal capacitado para lidiar en los espacios más racionales de resolución de conflictos. Si una propuesta o demanda se considera legítima se tendrán argumentos para respaldarla contrariamente a las posiciones fundadas en la simple intuición, ambición desmedida o presión de propios partidarios. Recordemos que se trata de una negociación basada en los derechos, no de una pugna de derechos como un juicio en un tribunal o la convocatoria a un arbitraje. Lo que caracterizaría a la negociación es que se trata de un método endógeno (Entelman, 2002), es decir, se desenvuelve dentro del conflicto, no es un proceso judicial (prototipo de los métodos exógenos) con la participación de un tercero en el proceso de terminación.

#### **1.4. El escenario de la negociación**

El escenario es de vital importancia para el desarrollo de las negociaciones y comienza a forjarse desde el momento mismo en que existen propuestas conciliatorias. Si se trata de un escenario espontáneo las regulaciones no son tan precisas, aunque la tendencia es localizar el evento en un punto equidistante del asentamiento de las partes. Si las negociaciones han sido precedidas por situaciones de violencia se imprime un cariz totalmente singular a estas conversaciones. Se deben diseñar los ámbitos, las circunstancias, los reaseguros indispensables para que la comunicación se desarrolle en paz hacia la consolidación de un acuerdo, lo que implica un esfuerzo adicional para los que desean satisfacer sus intereses de una manera más pacífica.

Las fuentes nos brindan ejemplos de escenarios preparados para la desescalada, geográficamente especificados y estratégicamente diseñados para tal fin. El encuentro de los adversarios que han llegado a las instancias de agresión mutua no es fácil. Si el conflicto es de envergadura, la elaboración del escenario de negociación será, consecuentemente, compleja. Más aún si el encuentro cuenta con la presencia de los prestigiosos protagonistas

en pugna, entonces se conciertan de antemano las ceremonias de recepción de estas embajadas de negociación, que son el primer acto de un proceso más complicado y sustancial. Se asegura un espacio neutral que cuente con ciertas premisas: límite en el número de participantes, desarme total de los asistentes y del entorno, seguridad provista por un mismo ente autónomo, puertas de acceso y de abastecimiento vigiladas, alojamiento acorde a las jerarquías (Carbó, 2007).

Indudablemente existen ciertos beneficios de proyectar un lugar neutral para las negociaciones. En primer término, se restringe al mínimo la posibilidad de que las parcialidades tengan ocasión de manipular el uso del espacio. Es posible controlar las interrupciones y así evitar maniobras de distracción que afectan el ritmo de las tratativas. Se logra mantener cierto alejamiento de la sede del conflicto y otros factores de preocupación, fomentando así la distancia psicológica necesaria para exploración franca de las cuestiones. Se minimizan las negociaciones paralelas que sin lugar a dudas se llevarían a cabo simultáneamente, obstaculizando el fluir de las conversaciones centrales. Si los negociadores no tienen poder de decisión, se puede establecer un lugar cercano para que concurran a las fuentes para la consulta. Además, el empleo del tiempo es convenido por los negociadores más que por las circunstancias que rodean el conflicto: generalmente los límites temporales son fruto de un acuerdo previo y no se ven afectados por intervenciones indeseadas (Moore, 1995: 187). Al igual que el tiempo estipulado, también se acuerda el marco jurídico que da a los negociadores los reaseguros indispensables para el diálogo en medio de una situación de crisis armada. Y por último, el lugar neutral permite la restricción del uso de la fuerza y la prohibición del ingreso de agentes armados que sin duda promoverían una situación desequilibrante. La promoción de estos espacios para la comunicación es una tendencia en la relación entre los grupos de poder, se traza un lugar diferente, con reglas particulares, donde se exponen claramente los intereses, se despliegan las destrezas negociadoras y se producen sucesivos reajustes que permiten el fluir de las conversaciones.

Otra técnica interesante es promover situaciones en las cuales las personas tengan un contacto relajado que los predisponga al diálogo (Ury *et al.*, 1995: 60). Podemos incluir en esta opción a los encuentros que proporcionan un espacio de reunión (fiestas, torneos, ceremonias, etc.), que no pueden ser considerados como “propios” por ninguna de las partes, sino fundados expresamente para arrogar una cuota de igualdad y neutralidad al encuentro.

## **2. El método de la negociación**

### **2.1. La negociación competitiva**

El regateo, como se denomina a las negociaciones competitivas, consiste en una discusión entre los participantes para obtener, cada uno para sí, la mayor parte del interés que está en juego, es decir, que la ganancia de uno representa un retroceso o pérdida para el otro (Martín, 1997: 34). En las negociaciones competitivas vemos en acción negociadores “duros” que hacen uso de estrategias coercitivas para lograr que la otra parte haga concesiones. El regateo consiste en montar una estrategia para lograr que el contrincante ceda, y para ello, los protagonistas tienden a tomar posiciones extremas y presionar sin considerar los intereses de la otra parte. La parte rival, con frecuencia, responderá con estrategias igualmente “duras”, lo cual da como resultado que ambas partes se agoten y corran el riesgo de entraparse en un conflicto intratable. De acuerdo con este enfoque, las relaciones propenden a ser conflictivas y el resultado tiende a ser una solución disgregante en lugar de una solución integrante (Martín de Manolizzi, 1992: 34). En definitiva, es un estilo de alta competencia y baja probabilidad de colaboración, donde el conflicto en general no se resuelve sino que se imbrica con otros conflictos colaterales que complican la realidad política, social y económica (Murro, 2001: 50).

### **2.2. La negociación cooperativa**

El estilo de negociación cooperativa es una resolución basada en la satisfacción mutua que transforma la relación conflictiva en una relación de colaboración. Esta negociación exige una preparación adecuada, una comprensión de los supuestos intereses expresados y una lectura de entrelíneas con respecto a las necesidades a ser satisfechas por ambos lados, un conocimiento de la conducta humana y un despliegue de técnicas de negociación, estrategias y tácticas.

La negociación requiere entonces lograr confianza mutua, conseguir el compromiso de la otra parte y controlar la oposición, ya se trate de una refutación de las ideas expresadas en un desacuerdo con el asunto o alternativa concreta, o una oposición más visceral, representada por un adversario emotivo (Cohen, 1986: 147-158). Si abordamos negociaciones antes de la conformación de los Estados/Nación, en general, observamos que existe un alto

compromiso previo de las partes, un conocimiento pleno de los integrantes y en la mayoría de los casos un parentesco o lazos de crianza que unen a los adversarios en las esferas políticas, sociales, económicas. Estos lazos en muchos casos sirven para aceitar los mecanismos de resolución, pero en otras circunstancias enturbian las tratativas con antiguas pujas que se arrastran por generaciones. Las partes cargan el escenario de la negociación con emociones que no permiten desprender el problema de las personas. De allí que se apele con mucha frecuencia a facilitadores que ayuden a restablecer la confianza mutua y el retorno al diálogo productivo.

Los negociadores invocarán frecuentemente normas ya establecidas en el derecho o en la costumbre, como también recordarán asuntos ya juzgados o acordados, relaciones de reciprocidad establecida, que sirvan de antecedente clarificador para los procesos que se presentan. En este método, los negociadores trabajan fundamentándose en principios, es decir, criterios de equidad, o remitiéndose a precedentes y a prácticas usuales en la comunidad, con el objetivo de aprovechar al máximo las experiencias pasadas (Fisher *et al.*, 2003: 96).

Comúnmente las negociaciones que se basan en criterios objetivos hacen un uso más eficiente del tiempo, más aun si hay más de dos partes involucradas. Normalmente las partes involucradas en una negociación cooperativa deciden con base en sus méritos y buscan ganancias mutuas (soluciones integrantes) donde sea posible. Este enfoque depende del entendimiento de los intereses subyacentes a las posiciones y de la invención de opciones que los satisfagan o del uso de normas estándares para guiar a las partes a un acuerdo adecuado, justo, y satisfactorio. La negociación colaborativa solo se puede gestar si existe la voluntad expresa de las partes de entablar una relación a largo plazo, o si el conjunto de intereses a negociar tiene múltiples aspectos a resolver, todos factibles de ser negociados, y requiere la flexibilidad necesaria para moverse en toda la “gama de grises”, de acuerdo a las exigencias del momento.

Debemos reconocer que las negociaciones colaborativas solo pueden identificarse históricamente en algunos detalles de cooperación, tímidamente encauzados hacia soluciones en que se contemplan por igual los intereses de las partes (Carbó, 2008-2009: 121-129). No podemos afirmar que sean negociaciones cooperativas puras, sino más bien una complicada red de tratativas que fluctúan entre la competencia y la colaboración, lo que se da en llamar la negociación posicional. Es decir, el negociador adopta diferentes posturas al comienzo o en el correr de las conversaciones, moviéndose con destreza según la marcha del proceso. Lo que advertimos es que se combinan ambas posturas durante una misma

negociación: se muestran competitivos con aquellos puntos que son vitales, procurando asegurar su consecución, y colaborativos con aquellos aspectos a los que se les otorga menor importancia o en los tópicos que se estima que se puede ceder para lograr el acuerdo (estrategia de concesiones). Somos conscientes que se plantean negociaciones en las que no hay otra salida que tomar una postura competitiva, por ejemplo, en que la negociación es puntual y no hay posibilidades de proyección a futuro de las decisiones tomadas, o cuando se estima de antemano que no hay posibilidades de generar alternativas que beneficien a todos (Luchi *et al.*, 2005: 35). Además, apuntamos que estos procesos se abordan en situaciones de crisis, lo que exige el enfriamiento y la disuasión del uso de la fuerza, que demanda un esfuerzo enorme de planeamiento para los implicados. El retorno a las conversaciones, la tregua y los gestos de confianza y reciprocidad son de un altísimo costo, con una inversión de tiempo, dinero y capacitación que debemos reconocer y admirar en las sociedades pre-industriales.

### **3. El acuerdo**

La etapa final, la más compleja y difícil de rastrear en la documentación es la implementación del acuerdo. Esta dificultad radica en varios aspectos: uno de carácter más bien historiográfico, como podría ser el escaso interés que suscita este rastreo en el tiempo por parte del cronista o la existencia de conflictos concomitantes o sucesivos que captan la atención del historiador. Por otro lado, el conflicto que en determinado momento se considera primordial, debido a la permanente mutación de las banderías políticas y la vertiginosa sucesión de disputas, lleva a que los conflictos se diluyan o se transformen, por lo que la ejecución del acuerdo suele caer en el olvido historiográfico.

### **Conclusiones**

La Historia ha tenido dificultades para despegarse de algunos parámetros clásicos en la conformación del objeto de estudio histórico. A lo largo de los siglos se perpetuó una concepción política de la Historia y se estableció una relación con la noción estrictamente individual del acontecer histórico. Todavía hoy existe el convencimiento de que el curso de la Historia es moldeado por las personalidades individuales: el individuo es considerado el autor propiamente dicho de los cambios históricos, de allí la preferencia por los fenómenos

relativos a los cambios políticos y a las cuestiones militares con ellos relacionadas, consideradas las verdaderas fuerzas motrices del devenir histórico. Dos clases de asuntos han sido sobrevalorados historiográficamente: en primer lugar lo que concierne al gobernante y a la gestión gubernativa, y luego la historia, detallada, de las guerras que se constituyen en un elemento importante para la manifestación pública del poder. Es decir, la Historia siempre ha priorizado el conflicto en todas sus manifestaciones: conflictos de intereses, privados o públicos. Pero en los conflictos, no todos los intereses son contrapuestos; siempre existen intereses comunes que pueden integrar a las partes en un proyecto común. Allí se abre la puerta para el estudio de la negociación como herramienta eficaz para llegar al consenso. La negociación ha sido a lo largo de la Historia un modelo de convivencia/coexistencia/ conveniencia que con las particularidades de cada tiempo histórico, ha ayudado a zanjar las disputas y ha asistido a individuos y grupos para sobreponerse a los conflictos, sobre todo en los tiempos en que el Estado está ausente. El estudio de la negociación requiere de una estricta definición de sus mecanismos internos, su método, sus actores, sus fracasos y la implementación de procesos alternativos, en vistas a la construcción de un problema/ objeto de investigación.

## **Bibliografía**

- Aldao-Zapiola, C. M. (2009), *La negociación. Un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral*, 4ta.ed.rev., Montevideo, OIT/Cinterfor.
- Carbó, L. (2007), “La creación de un espacio para la negociación (Castilla, siglos XIV y XV)”, en: *Cuadernos Medievales. Cuadernos de Cátedra 3*, Mar del Plata-Bahía Blanca, pp. 31-39.
- Carbó, L. (2008-2009), “Hacia la negociación cooperativa. Un estudio de caso: las tratativas para la destitución de don Álvaro de Luna de la corte de Juan II (1439)”, en: *Fundación IX, Actas de las VI Jornadas internacionales de Historia de España*, Buenos Aires, pp. 121-129.
- Carbó, L. (2011), “Estrategias de prevención de las disputas en la Castilla bajomedieval: la formación de habilidades para neutralizar o resolver el conflicto”, en: Rodríguez, G. (dir.), *Historia, Literatura y Sociedad. Aproximaciones al mundo medieval desde el siglo XXI*, Mar del Plata-Bahía Blanca, Cultura Fusión-CEICAM, pp. 235-272.

- Carbó, L. (2012), “La terminología de la negociación aplicada a los estudios históricos. Apuntes para un modelo teórico de análisis basado en el caso castellano (siglos XIV y XV)”, en: *Revista Signum*, vol. 13, n.º 2, pp. 105-133.
- Cohen, H. (1986), *Todo es negociable*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Colaiácovo, J. L. (1994), *Técnicas de negociaciones*, Buenos Aires, OEA, CICOM, Macchi.
- Entelman, R. F. (2002), *Teoría de los conflictos. Hacia un nuevo paradigma*, Barcelona, Gedisa.
- Fisher, R.; Ury, W. y Patton, B. (2003), *Sí, de acuerdo*, Bogotá, Norma.
- Gracia, M. I. de. (1999), *La negociación. Una capacidad práctica del abogado*, La Plata, Librería Editora Platense.
- Gonzalbo Aizpuru, P. y Mayer Celis, L. (2016), *Conflicto, resistencia y negociación en la Historia*, Ciudad de México, Colegio de México, Centro de Estudios Históricos.
- Kriesberg, L. (1998), *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield.
- Luchi, R.; Luzuriaga, N. y Zamprile, A. (2005), *El arte de la negociación posicional*, Buenos Aires, Temas.
- Martín, M. Á. (1994), *Negociación racional. Introducción a la negociación profesional*, Buenos Aires, Ediciones Interoceánicas.
- Martín, M. Á. (1997), *Manual de mediación, conciliación y arbitraje*, Buenos Aires, Master.
- Martín de Manolizzi, G. (1992), *Curso de negociación: negociación en beneficio mutuo*, Buenos Aires, Asociación conciencia argentina.
- Moore, Ch. (1995), *El proceso de la mediación*, Buenos Aires, Granica.
- Murro, C. F. (2001), *¡Negociemos! herramientas eficaces para soluciones reales*, Buenos Aires, Del Nuevo Estreno.
- Patton, B. (2005), “Negotiation”, en: Moffitt, M. y Bordone, R. (eds.), *The Handbook of Dispute Resolution*, Publication of the Program on Negotiation at Harvard School, Wiley. Cap. XVIII.
- Pérez Herranz, F. (2003), “Tópica de la negociación”, en: *CIC, Cuadernos de Información y Comunicación*, n.º 8, pp. 17-38.
- Sitnisky, M. (1985), *De la negociación: ensayo sobre los modos no violentos de transformación y cambio de la realidad*, Buenos Aires, Argonauta.
- Ury, W.; Brett, J. y Goldberg, S. (1996), *Cómo resolver las disputas: diseño de sistemas para resolver los costos del conflicto*, Buenos Aires, Rubinzal-Culzoni, Fundación Libra.