

Reflexiones sobre la negociación

El objetivo de la negociación que se está preparando entre políticos y militares consiste en delimitar un camino practicable hacia la plenitud institucional de la república, partiendo de concepciones dispares acerca de cuál deba ser esa ruta. La meta es, pues, de altísima significación para la convivencia de los uruguayos.

El método adoptado implica la disposición de las partes para hacerse concesiones recíprocas. Implica, en otras palabras, que si se llega a trazar el sendero a recorrer, él no será el que hoy figura en los mapas de las Fuerzas Armadas, ni el que delinear las cartas de los negociadores partidarios, sino un tercero, que puede poseer tramos comunes con uno y otro, y cuyo recorrido seguramente transcurrirá en su mayor parte por puntos intermedios; no necesariamente equidistantes, tal vez globalmente más próximo a un proyecto que al restante, si los proponentes de aquél poseen, en mayor grado de éstos, eso que llaman fuerza negociadora, y que depende por lo general de que la posición desde la que se conversa sea menos incómoda o menos resbaladiza que la del otro, pero sobre todo será más próximo en ciertos tramos a uno y en determinados otros tramos al restante, en virtud de algo muy importante: la evaluación que las partes hacen de los costos y beneficios implícitos en la negociación suele diferir.

Es esencial que esto ocurra, pues es de esa clase de diversidades que el método extrae su gran potencial de eficacia. Por de pronto, vale la pena considerar que en una negociación las partes siempre quieren cosas distintas, por más que protesten que persiguen una meta común. En las discusiones sobre un negocio, por ejemplo, ambas partes pueden decir verdad cuando las dos afirman que quieren concretar una compraventa, pero eso no quita que una quiera la cosa y la otra el dinero.

Eso, el que la concesión hecha por una parte pueda costar menos que el beneficio que induce a la restante, está en el meollo de las negociaciones. Es como dicen los anglosajones: si todos fueran de la misma opinión no habría carreras de caballos.

Volviendo a la negociación en ciernes, es preciso comprender que en su misma realización está ínsita la idea de que la solución final tendrá, sea cual fuere el lado

de que se la mira, ciertos costos. Ello no representa una objeción válida al resultado siempre que, a la vez (a) la consecución de la meta valga el costo y (b) no hubiese habido un método alternativo cierto y menos costoso.

El hilo del discurso nos ha conducido hasta un hito muy importante: el de los costos absolutos. Hay casos en que vemos a un negociador rehusar a ultranza una concesión particular, en una postura que permanece rígida, y que no cede por más ofertas altamente redituables que se le formulen como contrapartida. Inferimos entonces que el costo implícito en esa concesión es, para la estimativa del negociador intransigente, incuantificable, absoluto. Dicho de otro modo: no hay beneficio que pueda compensarlo. O tal vez mejor: si hay que soportarlo, ya nada puede percibirse como beneficio. A estos puntos en los cuales toda concesión es impensable suele llamárselos **principios**.

Para retornar a la metáfora inicial, de la negociación como el trazado de una ruta a partir de dos proyectos disímiles, la adhesión de cada negociador a un principio implica un tramo de camino en el cual el trazado final tendrá que coincidir con el propio proyecto.

Como es obvio, los principios representan obstáculos a la negociación. Cuantos más segmentos en las cartas de los negociadores lleven la leyenda "**Inmodificable**", más puntos de inflexibilidad surgirán en las deliberaciones, y menos probabilidades cabrá asignar al éxito de la tarea negociadora. Se trata, sin embargo, de una dificultad relativa: ya observamos que la carretera puede seguir aquí y allá el trazado de los dos proyectos originales.

Hay que distinguir la dificultad anotada que, como decíamos, es real pero superable, de otra que de ninguna manera puede sortearse. Esta clase de dificultad cierra el paso al progreso de la negociación cuando sobre un mismo punto ambas partes mantienen **principios** divergentes. En la metáfora que ya nos ha servido, si ambas partes a la vez sostienen irreductiblemente que un tramo de la carretera debe ajustarse a sus respectivos diseños, es claro que el camino no puede construirse.

Es por tanto una norma aconsejada por una elemental sensatez que al entablar una negociación, entre los primerísimos puntos de la agenda, ambas partes se

declaren recíprocamente aquellos puntos que para cada cual no son negociables. De esa manera podrán saber todos desde el principio si la empresa negociadora posee realmente un futuro, a cuyo éxito, si no seguro al menos posible, conviene que se destinen valiosos recursos; o si, al contrario, todo quedará en un atroz desfilasos; que sólo demorará y hará más difícil el descubrirlo, que sólo demorará y hará más difícil el descubrirlo, que sólo demorará y hará más difícil el descubrirlo. En la negociación del verdadero camino a recorrer. En la negociación próxima a desenvolverse en el Uruguay la ventaja de pasar por esa etapa preliminar parece ser doble, ya que la ciudadanía ya tuvo ocasión de ver a bandos muy semejantes enzarzados en algo que dio en llamarse diálogo, pero no fue más que un ejercicio de patente inutilidad, cuya inviabilidad debió disuadir a todos los participantes de efectuar el intento. Y es claro que semejantes fracasos dejan secuela que resulta preferible evitar, y cuyos efectos podrían ser acumulativos.

Para finalizar, mencionaremos apenas el gran tema de cuáles deberían ser los principios que acotasen la flexibilidad de los representantes de los partidos políticos. En nuestra opinión, la última propuesta de las Fuerzas Armadas, al desplazar sus exigencias en materia institucional de la Constitución a un documento de vigencia transitoria, y establecer al mismo tiempo un mecanismo eminentemente adecuado para la solución definitiva (Asamblea Constituyente) ha desplazado toda esta temática de la zona de los principios, y los representantes de los partidos políticos deberían mostrarse ampliamente dispuestos a efectuar en todo su ámbito amplias concesiones. No porque los costos que ellas implican sean insignificantes, ni mucho menos, sino porque el beneficio de desbrozar una vía pacífica hacia la normalidad constitucional es tan elevado.

Al mismo tiempo pensamos que la celebración de elecciones libres y, lo que está implícito en lo primero (como diversas otras cosas) sin exclusiones, representan puntos en que la posición de los mismos representantes debe ser intransigente. Y al decirlo no es que perdamos súbitamente de vista el valor excelso de la meta, que recién nosotros mismos señalábamos, sino que no creemos que la meta pueda de verdad alcanzarse por un camino que pase por la renuncia a principios éticamente fundamentales.