La negociación: hechos y simulacros

FERNANDO PÉREZ CORREA

A Don Othón, por siempre.

La negociación es un procedimiento racional para la solución de controversias. Ocurre cuando los sujetos, confrontados en un conflicto, estiman preferible pagar los costos de una transacción que pagar los costos de un enfrentamiento.

La transacción introduce un principio de certidumbre. Sus riesgos hacen del enfrentamiento una apuesta de costos y resultados indeterminados. Con el acuerdo, las partes asumen los costos ciertos de una solución precisa. La negociación introduce también un principio de equilibrio positivo. Las partes consienten los costos de un acuerdo porque son percibidos como inferiores a sus beneficios; puede tratarse, tal vez, de una solución onerosa, pero nunca ruinosa. Finalmente, la negociación devuelve a sus protagonistas, aunque a menudo asimétricamente, el control de los conflictos en el tiempo: el conflicto se resuelve aquí y ahora y los oponentes pasan a ser, en el futuro, las contrapartes de un acuerdo. La negociación ofrece certidumbre, saldos razonables, salidas decorosas; supone, por lo mismo, un enfrentamiento transigible; esto es, la oposición versa sobre contenidos secundarios y no excluye la reconciliación, porque admitir la alteridad no vulnera los valores superiores de los adversarios. Supone, también, la renuncia de las partes al extremismo, a la posición "todo o nada", y el consentimiento a conformarse con ventajas razonables.

Los clásicos trataron de la negociación esencialmente en dos ámbitos del intercambio: entre las personas privadas y entre los estados. En las relaciones privadas la racionalidad de la negociación es sumarizada por la vieja máxima legal "más vale un mal arreglo que un buen pleito". El derecho romano sistematizó la negociación en una teoría jurídica que sobrevive aún, admirablemente recogida por el Código napoleónico. La esencia de la transacción, nos dice Planiol, consiste en concluir o prevenir "*une constestation... au moyen de concessions réciproques*". Nuestro Código Civil define la transacción como un contrato por el cual las partes, "haciéndose recíprocas concesiones, terminan una controversia presente o previenen una futura". En el ámbito internacional la negociación ha sido la herramienta *par excellence* de la diplomacia. Acuden a ella los estados para resolver pacíficamente sus diferencias. Entre partes iguales, aunque con frecuencia de fuerzas desiguales, los conflictos son concluidos mediante un acuerdo que promueve, o preserva los intereses que las partes tienen por esenciales, a costa de la renuncia a expectativas o intereses accesorios.

Los clásicos sistematizaron las propiedades de la negociación. Una de ellas consiste en la igualdad relativa de las partes. Dos particulares, en igualdad de circunstancias, prefieren acordar los términos que zanjan una controversia, manteniendo bajo su control el conflicto, el *locus* y el tempo de su solución, que enfrentarse entre sí, acudir a una instancia ajena, absorber los costos del enfrentamiento y asumir el álea de sus resultados. Los estados son partes jurídicamente iguales. Con la negociación, el débil y el fuerte, el agresor y el agraviado prefieren evitar o cesar el uso de las armas que enfrentar los costos y la indeterminación del rompimiento. Una vez estalladas las hostilidades, los riesgos de intervención de terceros, los costos de una resistencia recalcitrante, la evolución imprevisible de los factores internos y externos introducen el juego de la fortuna, el ingrediente de la contingencia: "... enfermo el tiempo", dice Eliot; "cierto el peligro, incierta la ganancia".

Abogados y diplomáticos desarrollaron a lo largo de los siglos el canon y el ritual de sus respectivos saberes. La astucia de los abogados, los excesos tácticos de sus demandas, su capacidad persuasiva, el ardid de circunstancia, el recurso inesperado al artificio procedimental y, sobre todo, el control del tiempo, destacan entre las virtudes del buen componedor. Entre los diplomáticos, el sigilo y la discreción, el recurso oportuno a medios disuasivos y persuasivos, la concentración de medios de fuerza en el tiempo y lugar apropiados y la conformación de un *statu quo* favorable para consentir la tregua; el control de la agenda, la disposición de información y la capacidad de aislar la controversia o, según sea el caso, colocarla en un contexto más amplio, se enumeran entre sus fuerzas ameritadas. En todos los casos, la negociación exitosa supone ciertos códigos generales compartidos: la palabra dada fidedigna, el reconocimiento de la alteridad y el desistimiento recíproco a la exclusión; el abandono de la guerra como principio o interés esencial *per se*; la renuncia a la guerra "santa", "total", "histórica"...

Hoy conocemos nuevas formas de la negociación.

Los grandes enfrentamientos sociales del siglo XIX y la reforma del Estado en el siglo XX han traído a la luz dos nuevas variedades de la negociación. La primera de ellas, la negociación colectiva, surge como una forma específica de solución de los conflictos que la industrialización y el asalariamiento traen consigo. Con ella, se reconoce que las relaciones de trabajo implican la fractura de equilibrios inestables que no pueden resolver los códigos tradicionales, y cuyo restablecimiento reclama del Estado más una actitud de componedor y de árbitro, que un papel de parte empeñada en confirmar los intereses coagulados en el derecho.

La historia de la negociación recoge, como uno de sus capítulos cruciales, los grandes compromisos entre los movimientos obreros y los estados, concertados en el cuadro de la primera guerra mundial. Los primeros, para obtener la plena ciudadanía de los trabajadores; y los segundos, para obtener su lealtad nacional, en la antesala de la gran guerra, y en el contexto del llamado internacionalismo obrero, acordaron una profunda reforma del Estado. Este pacto impulsó la generación de los grandes partidos socialistas, la introducción del sufragio universal y la construcción de instituciones para la conclusión de conflictos colectivos; propició, al mismo tiempo, la victoria militar del liberalismo industrial.

La segunda variedad de la nueva negociación constituye una evolución sorprendente. La naturaleza de la sociedad moderna había constreñido en la entreguerra a los viejos estados a negociar los actos de autoridad con los sujetos colectivos y con los partidos políticos. En las últimas décadas, la modernización implicó a su vez, para estos actores sociales, como condición necesaria aunque insuficiente de su participación eficaz, la renuncia a los extremos, e impuso a todos aproximaciones graduales hacia el centro. Adviértase que, al menos en el momento de inflexión, el inventario de instituciones públicas decisivas incluye ya a los partidos políticos y a las "fuerzas corporativas". Condición necesaria, porque sin lealtad a los acuerdos globales no hay perspectivas estables; condición insuficiente, porque la creciente actividad ciudadana, signo de la política moderna, y la generación en la topografía social de espacios fragmentados y conflictos especializados, impusieron una política de negociación con otras agrupaciones.

Concentremos nuestra atención en este último aspecto. Con todo y el monopolio de los recursos de la violencia legítima, el Estado es impotente para conducir unilateralmente una sociedad al mismo tiempo globalizada, fragmentada y diversa. Los instrumentos técnicos de los agentes económicos escapan a su control, como lo hacen los saberes de la inteligencia, los medios de los comunicadores, los intereses de grupos especializados o las demandas de las localidades. La sociedad moderna es también una sociedad de residuos: minorías étnicas, religiosas, culturales, sociales, regionales, comunitarias, políticas, que escapan a los grandes ritmos centrales y reclaman reconocimiento a sus valores, a sus voces, a sus intereses. Modesto, normativo, el Estado contemporáneo es también, por la fuerza de las cosas, negociador.

Así ha ocurrido con los financieros y con los técnicos, con los campesinos y con los ecologistas, con los estudiantes y con las burocracias; y también con movimientos, sectas, comunidades, ligas y congregaciones. El Estado es desbordado. Los intereses especializados le imponen asumir, así sea transitoriamente, el papel de un igual entre las partes y negociar para obtener acuerdos de todo orden: compromisos históricos, convenios corporativos, autonomías pactadas, tolerancias discretas, entendimientos regionales y acuerdos de unidad.

Para el Estado, el acto de imperio, alternativo al acuerdo negociado, puede desencadenar el costo social de la pasividad, la resistencia civil o la insurgencia abierta, según sea el caso. De ahí que los colectivos privados más diversos asuman la calidad de interlocutores del Estado en la concertación de acuerdos sobre materias que, en principio, solían ser del resorte exclusivo de los órganos de gobierno. El léxico de nuestro tiempo ha capturado este cambio fundamental en la política moderna con oposiciones diádicas, tales como transigente–intransigente, tolerante e intolerante, inclusivo–excluyente, unilateral–concertado, sin detenerse ante las expresiones bárbaras: "mayoriteado–consensado". La negociación en este último cuadro no se produce entre iguales; más aún, no es ya sólo un procedimiento para la superación de discrepancias, se convierte en una condición de gobernabilidad que constriñe al Estado a reconocer a diversos segmentos y grupos sociales como interlocutores insalvables.

Para los grupos sociales la negociación es indispensable. Su carácter segmentado, la especialización de sus demandas y la fragmentación de sus intereses les impiden articular y representar alternativas globales. Además, la constelación de grupos y estratos sociales y la integración de demandas fragmentarias, imponen múltiples respuestas de consenso que deben conformar un todo, en principio, congruente. De latitud estrecha, la representación de estos colectivos debe componerse con la de otros más, resituarse en el espacio de la globalidad y conquistar espacios regionales y sectoriales de autonomía y eficacia, así sean imprecisos. A la sentencia clásica según la cual el derecho de los demás es el límite de los derechos propios, hay que agregar una sentencia moderna: los acuerdos de los demás son el límite de los propios acuerdos.

Ahora bien, no todas las impugnaciones son tolerantes. Los grupos extraparlamentarios, de acción directa, de salvación nacional y de insurgencia, registran una asimetría inevitable. Portadores de proyectos y mensajes globales, detentan una representación residual. El ámbito simbólico de sus aspiraciones no concuerda con el

ámbito político de su representación. Sus rechazos a los partidos, a los acuerdos globales y a los grandes interlocutores sociales son, acaso, más enconados que su negación al Estado.

Para estos grupos, como para otros, la negociación puede, desde luego, ser una estratagema para ganar tiempo, para consolidar espacios, o para mejorar su posición ante el enfrentamiento. En ese sentido, hay también un cinismo de la política real, hecho teoría de la insurgencia, que aconseja no librar batallas en condiciones desventajosas y usar los recursos legales, entre ellos la negociación, para evitar enfrentamientos decisivos prematuros. Sin embargo, en su esencia, la negociación no es un dispositivo táctico; es un procedimiento de solución de diferencias impuesto por los hechos, compelido por las fuerzas y la capacidad de respuesta, de la contraparte. Es cierto que los efectos de la negociación sólo son permanentes cuando las partes comparten valores y símbolos esenciales. Sin embargo, en la dinámica de la política, lo que la diversificación constriñe a asumir como racional hoy, lo hará también mañana, probablemente con mayor razón. Normalmente, aunque la sucesión reiterada de soluciones transitorias no rompe la contingencia, la coyuntura confirma, una y otra vez, la misma racionalidad: más vale la convivencia pactada que la exclusión.

La negociación no es la continuación de la guerra por otros medios. La violencia, aún como estratagema para negociar, es la negación de la negociación. El propósito táctico de la guerra es someter al adversario mediante la destrucción de sus medios de defensa y el aniquilamiento de su capacidad de respuesta. Pero su fin es el restablecimiento de la paz, así sea en nuevas condiciones. Hegel describía hace dos siglos los triunfos de las guerras napoleónicas como "la impotencia de la victoria". El siglo XX nos ha enseñado innumerables ejemplos de adversarios que pueden ganar la guerra, y no pueden ganar la paz. La negociación es precisamente el medio para trascender la guerra, para hacer de la paz un logro definitivo y perdurable. Las fuerzas enfrentadas conjeturan balances espectaculares, ganancias consolidadas. Los hechos desgarradores confirman resultados magros, tal vez ruinosos. Es el momento de la alteridad, de la negociación.

Es cierto que el enfrentamiento puede hacerse espectáculo, signo, simulacro; que cobra el rango de discurso, constituye sus héroes y se exterioriza como ritual; que ocupa los medios, desborda la imaginación y funda sus paradigmas. Pero el conflicto embolsa su cuota; con la guerra, dice Shakespeare, las vidas anhelantes concluyen en el lodo, en el fuego, no en sus lechos; los hombres y mujeres enfrentados son reales, como lo son la mutilación, la tortura, la delación, la destrucción y la muerte. La muerte concreta, cuya memoria acaso suspenden los himnos, las insignias, las gestas y los discursos, es irrecusable; es mudo testimonio de la realidad atroz de la violencia, cuyo momento culminante, necesario, consentido es la cancelación misma de la alteridad: el homicidio. Es cierto, también, que la negociación sigue sus libretos, sus ritmos y sus formas; que es frágil cuando la voluntad de poder acecha el tropiezo de las palabras; que las causas del enfrentamiento se han nutrido ya con nuevos agravios; que la negociación puede hacerse a su vez espectáculo, artificio y coartada. Por eso la decisión de negociar es una definición ética; una apuesta, nos diría Pascal. Pero es una apuesta viable, aun en condiciones adversas: la negociación constituye hechos recíprocos, hechos de tolerancia, intercambio y convivencia, fundadores de compromisos, valores y aun solidaridades; la negociación cobra también vida propia, cuenta con capacidades para sobrevivir.

En México son alentadores los hechos de diálogo. En un plazo brevísimo la política se ha hecho pluralidad. Los partidos han aceptado instaurar un diálogo nacional del que resultarán tal vez acuerdos globales. La confirmación de la tregua en Chiapas es un signo positivo. El gobierno de la República está cumpliendo su mandato de modestia republicana, ensanchamiento de la participación, reconocimiento del pluralismo y cumplimiento de la legalidad. La apuesta es enorme. Lo es también la fragilidad de la coyuntura. ¿Conducirán los hechos de diálogo a un acuerdo nacional, a una paz sólida?

Para que la negociación sea el camino para la paz definitiva y duradera, me parece advertir tres condiciones esenciales: 1. Que la negociación, como proceso y como resultado, exprese realmente la relación de fuerzas existente entre los interlocutores de la negociación; y no solamente entre ellos, sino también, con el resto de los protagonistas sociales. De otra manera, no pasaría de ser un subterfugio o una excusa. La negociación no es un medio mágico de disolver las mayorías, desvanecer las fuerzas y convertir en razón los descalabros. 2. Que los intereses esenciales de las partes sean reconocidos y preservados. Ninguna oposición se arma para desarmarse y quedar desvalida, sin obtener seguridades, balances positivos y honorables; ningún Estado admite la mutilación de su soberanía; tampoco negocia y concede, si no es para reconstruir la convivencia en el derecho, convivencia cuyo garante es la constelación de las otras fuerzas, la articulación de los otros grupos, la composición de los otros intereses. 3. Que en perspectiva, el enfrentamiento como posición, como hecho y como simulacro, ceda el lugar a la tolerancia como actitud fundamental; esto es, que los innumerables diferendos no conduzcan a poner en cuestión lo negociado; y que puedan en cambio resituarse en un campo procedimental y sustantivo de solución permanente de diferencias; esto es, de nuevo, que la negociación esté fincada en la ética y en la política y que los pactos se cumplan.