

RAZÓN Y PALABRA

ISSN 1605-4806

Primera Revista Digital en Iberoamérica Especializada en Comunicología

[Acercas de RyP](#)

[Números anteriores](#)

[Convocatoria](#)

[Directorio](#)

[Política editorial](#)

México Junio 11, 2013

[Inicio](#)

LOS CASOS HISTÓRICOS COMO HERRAMIENTAS EN EL APRENDIZAJE DE LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

Por [Gerardo Blas Segura](#)

Número 62

En este artículo se describe, analiza y resalta la importancia de los casos históricos en el aprendizaje teórico y práctico de las negociaciones internacionales. En especial, se analiza el caso de las negociaciones que dieron como resultado el Tratado de Versalles de 1919, signado entre los aliados vencedores de la Primera Guerra Mundial y la vencida Alemania.

La enseñanza teórica y práctica de las negociaciones internacionales

Con el fin de brindar una formación más sólida y completa a los estudiantes de la Licenciatura en Relaciones Internacionales, en el Campus Estado de México del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, se han desarrollado una serie de actividades encaminadas a formar especialistas en negociaciones internacionales. Estas actividades incluyen formación tanto teórica como práctica.

Las Simulaciones de Negociaciones Internacionales se han constituido en nuestro campus como un ejercicio formativo integral. En estas simulaciones los estudiantes son preparados para que sean capaces de organizar y realizar una negociación internacional, tanto en lo relativo al protocolo y la logística, como en la asunción de roles diversos en esa negociación, ya sea como miembros de una delegación o como mediadores. Para lograr un buen desarrollo de esas negociaciones simuladas, los estudiantes se ven en la necesidad de echar mano de los conocimientos teóricos que han adquirido en sus cursos curriculares, además de investigar sobre los temas que se abordan en esas negociaciones. Se espera que a través de estos ejercicios los estudiantes desarrollen la práctica necesaria que los dote de las competencias requeridas para ser buenos negociadores internacionales.

En estas simulaciones de negociación se forman distintas mesas que reúnen a delegaciones que representan a diferentes países o regiones los cuales discuten, argumentan y tratan de llegar a acuerdos. Los temas seleccionados para cada ejercicio suelen ser polémicos y difíciles, lo que hace a las negociaciones complejas, pues no se trata solamente de utilizar métodos de presión y fuerza, ni de que sólo sean unos los ganadores y otros los perdedores (lo que se conoce como negociación distributiva), sino de alcanzar acuerdos en donde todos ganen, o por lo menos se promuevan los intereses comunes y se construyan acuerdos que convengan al mayor número de participantes, lo que se conoce como negociación integrativa. Debido a esto, los ejercicios de negociación están basados en el *método de negociación de principios o sobre los méritos*, el cual está diseñado para producir con eficiencia y en forma amigable resultados sensatos, y se concreta, además, en enfocar los intereses básicos y opciones satisfactorias para las partes involucradas y busca sustentarse en normas justas para alcanzar los acuerdos (Fisher, 2005).

Sabemos que puede sonar demasiado idealista formar a negociadores desde esta perspectiva, en un mundo en que frecuentemente se negocia desde posiciones de fuerza y no siempre se intenta alcanzar acuerdos justos y sensatos en donde todos ganen. Sin embargo, nuestra apuesta formativa radica precisamente en promover prácticas y valores que hagan de la relación entre actores internacionales un espacio más tolerante y ético.

Los casos históricos

Desde esta perspectiva, es claro que las simulaciones de negociaciones internacionales fomentan cierto tipo de prácticas que, por la misma naturaleza de estos ejercicios, pueden variar y, de hecho, varían de lo que acontece en el mundo real, tanto por el método de negociación, como por el contenido, los actores, las posiciones e intereses adoptados, etc. Los casos históricos pueden utilizarse en las simulaciones, aclarando desde un principio, que no se trata de reproducir al pie de la letra lo acontecido realmente en esas negociaciones del pasado. De lo que se trata es de contar con una serie de datos para ser utilizados en la construcción de un acuerdo, procurando seguir la metodología de negociación de principios y procurando llegar a acuerdos integrativos, donde no se tenga que aplicar el principio de que necesariamente unos ganen y otros pierdan. Se trata de utilizar la información histórica existente para reconstruir, al menos en parte, el proceso de negociación, pues lo que se reconstruye es el tema, el conflicto de intereses, el contexto y los participantes, no el método de negociación que se utilizó ni los resultados obtenidos. En los casos históricos podemos saber qué se discutió, cuáles fueron las posiciones e intereses de las diferentes partes, cuáles fueron los argumentos e incluso saber cuáles eran

los temores de los actores involucrados. Otra ventaja adicional de los casos históricos es que podemos saber, con la perspectiva que da el paso del tiempo, por qué se tomaron ciertas decisiones y cuáles fueron las consecuencias a corto, mediano y largo plazo, según del caso concreto de que se trate.

Las negociaciones de la Conferencia de Paz de Versalles como caso histórico

Las negociaciones realizadas de enero a junio de 1919, después de la Primera Guerra Mundial, entre los países vencedores (los Aliados) y uno de los países vencidos (Alemania) brindan un buen ejemplo de caso histórico a utilizarse en una simulación de negociaciones internacionales. Son varios aspectos de esta negociación los que pueden ilustrar diversas cuestiones teóricas importantes y brindar la oportunidad de utilizarlos como ejemplos prácticos.

Consideremos primero a los actores involucrados en esa conferencia de paz. Se invitó a veintisiete Estados, los aliados que derrotaron a los Imperios Centrales. Los países derrotados no fueron invitados, por lo que Alemania no pudo defender sus intereses ni intervenir en la conferencia. Pero incluso entre los invitados no hubo igualdad. Existía un Consejo Supremo, los representantes de las potencias aliadas propiamente dichas (los Aliados principales), compuesto por los jefes de gobierno de la Gran Bretaña, Francia, Italia y los Estados Unidos. En algunas cuestiones, actuó un Consejo de los Cinco, que sumaba a los cuatro grandes europeos y a Japón. Los delegados de los países más pequeños (los poderes o países asociados) podían comunicar a los grupos más encumbrados sus diversas preocupaciones (Tratado de Versalles, 1919) (Kissinger, 2001, p. 228). Cabe aquí la consideración acerca de si era ésta la mejor manera de operar unas negociaciones que, se decía, debían ser el foro para todos los pueblos del mundo y sentar las bases de una paz justa y duradera. Otra consideración importante es si la jerarquía de los negociadores era la adecuada; si los jefes de gobierno debían estar en todas las negociaciones y si sólo debieron estar en algunas de ellas, dejando a sus ministros de exteriores o a otros representantes encargados de los detalles concretos y operativos.

En lo relativo a las posiciones y los intereses, ya hemos dicho que es fundamental identificar con claridad unas y otros para una negociación que se realiza con el método de principios o sobre los méritos, ya que uno de los primeros pasos encaminados a alcanzar un arreglo integrativo y justo es definir cuáles son los intereses de los involucrados y no partir de posiciones del tipo “qué haré y qué no haré”, “a esto estoy dispuesto y a esto no”, ya que suelen ser cerradas y crear malos entendidos y, al identificarse una de las partes con una posición, pareciera no dar lugar a la flexibilidad al no poder modificarla sin un sentimiento de derrota o pérdida, y por otro lado pone en peligro las relaciones personales de los negociadores (Fisher, 2005, pp. 5-6). En el caso de una negociación internacional, lo que está en juego no es, naturalmente, la relación personal, sino las relaciones entre países u otros actores internacionales.

Las negociaciones de Versalles dan múltiples posibilidades de ejemplificar estos conceptos. La llamada cláusula de culpabilidad, que responsabilizaba a Alemania del estallido de la guerra y la obligaba a aceptar varias medidas punitivas, es una ilustración de cómo se llega a un resultado partiendo de la defensa de una posición y no necesariamente atendiendo a los intereses, ya fueran propios de un país o de un conjunto de ellos. Con ese principio rector de toma de decisiones, por un lado se dejó a Alemania fuera de las negociaciones y, por otro, se trató de imponerle una serie de castigos como precio de su derrota en la guerra. En este sentido, en lugar de promover un arreglo que pudiera sustentar una paz duradera, se estaban poniendo los cimientos para que uno de los actores se sintiera discriminado y quedara resentido después de verse obligado a aceptar un arreglo en el que no participó. En la negociación simulada se permite participar a Alemania en las negociaciones, tratando de llegar a acuerdos que ella seguramente objetará; el reto aquí consiste en cómo llegar a acuerdos eficientes buscando atender a intereses y no a posiciones, y en cómo deben actuar los representantes de los diferentes países, siguiendo la defensa tanto de los intereses particulares como los del conjunto. Es obvio decir, reiterando una aclaración previa, que en la simulación de negociaciones históricas no se trata de reproducir lo que pasó realmente en esos casos.

En ocasiones, los principios defendidos por un país pueden funcionar como posiciones y dar la impresión de que no pueden ser modificados sin alterar la imagen del representante de ese país, sin comprometer la seguridad del propio país, o bien sin dejar un sentimiento de derrota o pérdida. Esto sucedió con los muy publicitados *Catorce Puntos* presentados por el presidente de Estados Unidos Thomas Woodrow Wilson, cuyos objetivos declarados eran buscar una paz justa y duradera. Al dejarse de aplicar al pie de la letra mientras los representantes de las potencias llegaban a acuerdos que literalmente estaban en contra de esa declaración de principios estadounidense, la imagen del presidente de Estados Unidos se veía mermada. Por otro lado, la misma Alemania veía con desilusión cómo esos principios, que le habían dado la esperanza de que no sería tratada tan duramente, se iban haciendo a un lado para dar pie a otros arreglos más acordes con los intereses particulares de Francia e Inglaterra (Kissinger, 2001). Así, dos actores, Estados Unidos y Alemania, percibieron como derrota la falta de aplicación de unos principios que fueron enunciados desde antes del fin de la guerra.

Aquí notamos otro aspecto importante: lo peligroso que es enunciar una serie de principios que regirán una negociación tiempo antes de que ésta comience, pues por un lado existen actores que tratarán de apearse a ellos al pie de la letra, y habrá objetores que tratarán de ignorarlos, convirtiéndose esos principios en ejemplos claros de posiciones adoptadas por los diferentes actores de la negociación, pues una vez hechos públicos esos principios pueden convertirse en una camisa de fuerza (posiciones) que dificulten tratar de lo que realmente es importante: los intereses concretos de cada actor involucrado en la negociación. Es frente a un problema como éste que es conveniente no llegar a una negociación con una serie de principios preestablecidos que no hayan sido consensuados por los participantes, y por ello es importantes acordarlos bajo consenso en una etapa de prenegociación, en donde, entre otras cosas, se fijen los principios generales que guiarán los posteriores trabajos de negociación. Los *Catorce Puntos* del Presidente Wilson fueron aceptados por sus aliados mientras la guerra continuaba, y no tuvieron más remedio que aceptarlos como condición de la ayuda estadounidense, pero una vez triunfantes, esos aliados se opusieron a algunos puntos (Campanella, 1994, p. 26), Los mismos aliados, entonces, fueron objetores de unos principios que parecían haber aceptado de antemano. Del lado de los vencidos, y tiempo después, algunos gobernantes alemanes afirmarían que su país había sido llevado con engaños al armisticio por los *Catorce Puntos* de Wilson, que luego fueron sistemáticamente violados (Kissinger, 2001, p. 237).

Volviendo a la cuestión de intereses y posiciones, ya que tiene que ver con la enunciación anticipada de los *Catorce Puntos*, dentro de la negociación histórica de la que estamos tratando, podemos poner como ejemplo de una posición (contrapuesta a un interés) aquella defendida por Francia, que de entrada no compartió la dimensión idealista de Estados Unidos y los *Catorce Puntos*, y aspiraba a tener

garantías tangibles a su seguridad y protegerse de cualquier agresión de Alemania en el futuro (Kissinger, 2001). Esta posición implicaba, además de la desmilitarización de Alemania, debilitar a este país de tal manera que dejara de ser una amenaza permanente a la seguridad francesa; para lograr esto, se habría tenido que fragmentar a Alemania o al menos, quitarle territorio para formar un estado amortiguador en la zona del Rin, que separara físicamente a Francia y Alemania haciendo desaparecer sus fronteras comunes (Kissinger 2001). Esta propuesta francesa de crear un estado amortiguador con territorio alemán se oponía radicalmente a la propuesta de Estados Unidos que pedía una paz sin anexiones. Ambas posiciones no pudieron ser más contrapuestas, y cualquier solución intermedia significaría que uno perdía y otro ganaba.

Las posiciones de Inglaterra e Italia también diferían en aspectos importantes a los enunciados en los *Catorce Puntos* de Wilson. Italia solicitaba territorios que no estaban poblados mayoritariamente por italianos, e Inglaterra no estuvo de acuerdo en renunciar a sus pretensiones coloniales, pues, entre otras cuestiones relativas, parte de las colonias alemanas fueron reclamadas por ella o por países que formaban parte de la Comunidad Británica (Nueva Zelanda, Australia, Sudáfrica). Ambas posiciones estaban frontalmente en contra del principio de autodeterminación de los pueblos.

Pongamos un ejemplo más. En el curso de las negociaciones los participantes sacaron a relucir la aplicación parcial e interesada de uno de los principios aceptados por todos ellos: la autodeterminación de los pueblos. En concordancia con este principio, estuvieron de acuerdo en desmembrar el Imperio Austrohúngaro, creando nuevos países como Checoslovaquia, Hungría o Polonia, permitiendo la existencia de una Austria reducida a su mínima expresión en los territorios donde dominaban los habitantes de cultura alemana. Pero al mismo tiempo se opusieron a ese principio en cuanto se hizo evidente la posibilidad de que la nueva y reducida Austria, habitada prácticamente en su totalidad por un pueblo de cultura alemana, se uniera a Alemania. Es obvio decir que esta aplicación sesgada de un principio que parecía uno de los más importantes enunciados desde antes de que iniciaran las negociaciones, provocó enojos y recriminaciones tanto en Alemania como Austria, países que se sintieron fuertemente discriminados y maltratados por parte de sus vencedores en la guerra.

Lo que deseamos recalcar una vez más es que -una vez que los negociadores hacen públicas sus posiciones- es difícil modificarlas sin sentir una pérdida por esas modificaciones. Si en lugar de esas posiciones, los negociadores se toman el tiempo para discutir cuáles son sus intereses, y apegándose a ellos acordar, de la manera más consensuada posible, una serie de principios con los cuales negociar, el resultado de estas negociaciones pueden llegar a ser mucho mejores.

El lugar donde se reúnen los negociadores y el lugar donde se firman los acuerdos es otro aspecto importante que debe tomarse en cuenta en un proceso de negociación. En el caso aquí tratado, el lugar señalado para las negociaciones no tenía en sí mismo ningún inconveniente simbólico. Aunque la conferencia de paz se celebró en Versalles, dentro de territorio francés, ese lugar contaba con una gran tradición diplomática, en donde se habían celebrado con anterioridad múltiples conferencias y reuniones internacionales, y se habían firmado varios acuerdos y tratados. El problema de lugar radicó sin duda en el escogido para celebrar la firma del resultado final de la conferencia de paz, es decir, del Tratado de Versalles mismo. El tratado se firmó en el Salón de los Espejos, lo cual pareció infligir una humillación innecesaria a Alemania, pues en ese mismo salón Bismarck había proclamado la unificación alemana (Kissinger, 2001, p. 235). Es cierto que el propio Bismarck había carecido de tacto para proclamar el Segundo Imperio Alemán en Versalles en enero de 1871, pero si se trataba de arreglar las diferencias y procurar herir lo menos posible las sensibilidades de los actores involucrados en las negociaciones de 1919, es indudable que debió elegirse otro lugar para la firma del Tratado.

Recordemos otros dos hechos relevantes respecto a la firma: que la representación de Alemania sólo llegó allí invitada para firmar el tratado, sin posibilidad de cambiar nada, y que los firmantes representaban no al Imperio Alemán, enemigo derrotado, sino a la nueva república parlamentaria de Alemania, supuestamente un régimen amigo, al que bien pudieron ahorrarle todas esas incomodidades.

Precisamente, esos malos tratos simbólicos, percibidos como humillaciones por buena parte de los alemanes, nos alertan sobre el hecho de poner atención a la opinión pública, no sólo que los representantes de un país estén al tanto de la opinión pública de sus compatriotas, sino estar al tanto de la correspondiente a las de los otros países involucrados, pues esto brinda posibilidades de alcanzar acuerdos más sensatos, y de no provocar reacciones negativas frente a las conversaciones y negociaciones que se están entablando.

Conclusiones

Las negociaciones del Tratado de Versalles constituyen, pues, un buen caso histórico para ser utilizado en las simulaciones de negociaciones internacionales, como herramienta de aprendizaje teórico-práctico. Estas negociaciones se realizaron en un momento de encono entre países que se hicieron la guerra por cerca de cuatro años. Al firmar los armisticios, los vencedores no deseaban otra cosa que la rendición incondicional de sus adversarios e imponerles una paz que implicara la aceptación de todas sus exigencias.

Los involucrados cometieron muchos excesos y tuvieron muchas faltas de visión, y es por esto que, en un ejercicio de simulación, esta conferencia de paz brinda la oportunidad de hacer conciencia de las fallas y de componer los errores de acuerdo a un método de negociación sustentado en principios diferentes a los empleados en Versalles.

Es conocido por todos que, del choque de la visión idealista de Wilson y de la visión de los países europeos que privilegiaba la noción de equilibrio de poder, no resultó un buen arreglo de paz. Wilson negoció la modificación de sus *Catorce Puntos* por el establecimiento de la Sociedad de las Naciones, con la esperanza de remediar cualquier queja legítima que el tratado de paz hubiera dejado pendiente. Francia aceptó medidas punitivas contra Alemania mucho menores a las que había exigido en un primer momento esperando que los Estados Unidos se comprometieran con la seguridad francesa a largo plazo.

La paz se realizó sin un sentido compartido de justicia. Alemania no quedó reconciliada y no sólo eso, sino que quedó mucho más fuerte desde el punto de vista geopolítico, pues por el oriente ya no contaba con un gran Estado que limitara sus ansias expansionistas; el alejamiento de Rusia hacia el este había retirado a este país de las fronteras alemanas y Francia ya no podía contar con esa potencia para contener a Alemania como había sido el caso previo a la guerra.

Este caso histórico, como algunos otros, pueden ser utilizados con provecho como herramienta en el aprendizaje de las negociaciones internacionales. Lo teórico y lo práctico van necesariamente de la mano, tanto para simplemente analizarlos como casos históricos, como para aplicarlos de manera concreta en ejercicios de simulación. El simple hecho de investigar cómo se realizaron, cómo fueron

redactados los acuerdos y las consecuencias a mediano y largo plazo que se desprendieron de ellos puede dar una excelente visión de la teoría y práctica de las negociaciones internacionales.

Bibliografía

- Campanella, Bruno. (1994). *Política internacional comparada*, Buenos Aires: Ediciones Macchi.
Fisher, R. et al. (2005). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, Segunda edición, 15ª reimpresión, México: CECSA.
Kissinger, H. (2001). *La Diplomacia*, Segunda edición, México: Fondo de Cultura Económica.
Tratado de Versalles (1919). Derecho Internacional Público, <http://www.dipublico.com.ar/instrumentos/8.html>
-

[Gerardo Blas Segura](#)

Profesor del Departamento de Derecho y Relaciones Internacionales desde 2001. Participa en la cátedra de investigación *Dinámica de los conflictos y procesos de negociación*.

© Derechos Reservados 1996- 2010

Razón y Palabra es una publicación electrónica editada por el Proyecto Internet del ITESM Campus Estado de México.