

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA

APROXIMACION AL ESTUDIO DE LA NEGOCIACION DIPLOMATICA  
DENTRO DEL MARCO DE LA ETAPA EJECUTORIA DE LA POLITICA  
EXTERIOR DE GUATEMALA:  
Análisis del Período de Gobierno del Presidente Ramiro  
de León Carpio, 1993-1995

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Por:

ALFREDO VASQUEZ RIVERA

Al Conferirsele el Grado Académico de  
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

Y el Título Profesional de

INTERNACIONALISTA

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

Guatemala, octubre de 1995

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO: Lic. Juan Francisco Flores Juarez  
Vocal I: Lic. Luis Cesar Lopez Permouth  
Vocal II: Lic. Jose Francisco de Matta Vela  
Vocal III: Lic. Roosevelt Guevara Padilla  
Vocal IV: Br. Edgar Orlando Najarro Vasquez  
Vocal V: Br. Carlos Leonel Rodriguez Flores  
Secretario: Lic. Carlos Humberto Mancio Bethancourt

**CONSEJO DIRECTIVO DE LA  
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA**

DIRECTOR: Lic. Samuel Alfredo Monzon Garcia  
Vocal I: Licda. Lyuba Mendez de Linares  
Vocal II: Lic. Arnoldo Aval Zamora  
Vocal III: Br. Claudia Lissethe Tejada Rosales  
Vocal IV: Br. Brenda Ninnette Gutierrez  
Vocal V: Br. Douglas Mazariegos Marroquin  
Secretario: Lic. Carlos Enrique Villatoro

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL  
EXAMEN GENERAL PRIVADO**

Examinador: Dr. Vinicio Gonzalez  
Examinador: Dr. Arturo Diaz Cordova  
Examinador: Lic. Carlos Avila  
Examinador: Lic. Edgar Rolando Barrios  
Examinador: Lic. Ricardo Alvarado

**NOTA:**

"Unicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas en la tesis". (Art. 25 del Reglamento para los Exámenes Tecnico Profesionales y Publico de Tesis).

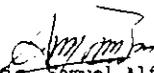
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:  
Guatemala, veinticinco de julio de mil novecientos noventa y cinco..

ASUNTO: El (la) estudiante: ALFREDO VASQUEZ RIVERA  
Carnet No. - 86-17907  
solicita aprobación del Plan de Tesis, del Tema de Te-  
sis y del nombramiento del asesor.

Pase al coordinador del Area de Metodología, Dr. César Agreda Godínez  
para que se sirva emitir dictamen acerca del Plan de Tesis pre-  
sentaado por el (la) estudiante.

"DIO Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Lic. Samuel Alfredo Monzón  
Director.



Adjunta expediente completo.

Archivos.

Lyda.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA

Guatemala, 31 de julio de 1995.

Licenciado:  
Samuel Alfredo Monzón  
Director Escuela de Ciencia Política  
Universidad de San Carlos

Estimado Licenciado:

Por medio de la presente me dirijo a usted con el objeto de informarle que, tuve a la vista el trabajo de tesis del (la) estudiante ALFREDO

VASQUEZ RIVERA

Carnet No. 86-17907

titulado: "APROXIMACION AL ESTUDIO DE LA NEGOCIACION DIPLOMATICA EN LA ETAPA EJECUTORA DE LA POLITICA EXTERIOR DE GUATEMALA"

El (la) estudiante en referencia hizo las modificaciones y por lo tanto si dictamen es favorable, para que se apruebe dicho diseño y se proceda a realizar la investigación.

Atentamente

DR. CÉSAR AGREDA GÓDINEZ

  
Dr. César Agreda Godínez  
Coordinador Área de Metodología.

DE REGRESA EXPEDIENTE

c.c. archivos.

2.- myda.

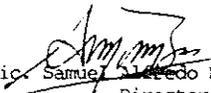
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA

ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:  
Guatemala, uno de agosto de mil novecientos noventa y cinco.

ASUNTO: El (1a) estudiante: ALFREDO VASQUEZ RIVERA  
Carnet No 86-17907  
Solicita aprobaci3n del Tema de Tesis y del nom-  
bramiento del Asesor.

Pase el expediente al Decanato de la Facultad de Ciencias Jur3dicas y Socia-  
les, para que emita resoluci3n en cuanto a la aceptaci3n del Tema de Tesis y del  
nombramiento del Asesor.

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Lic. Samuel Alcedo Monz3n  
Director.



Se adjunta expediente completo.

c.c. Archivos.

3/ myda.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

8/28/95

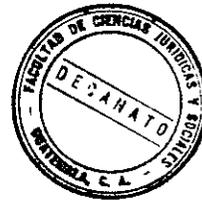
DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD  
DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, doce de agosto de mil novecientos noventa y  
cinco.-----

Se admite el Tema de Tesis y se nombra como Asesor (a) del (la) es-  
tudiante ALFREDO VASQUEZ RIVERA

Carnet No. 86-17907 al (a la) Licenciado (a) Carlos Larios Ochaíta

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Se devuelve expediente

c.c. archivos

4/ myda.

FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Hora: 4:25 p.m.  
OFICIAL



Guatemala, 05 de octubre de 1995

Señor Decano  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales  
Lic. Juan Francisco Flores Juárez  
y  
Señor Director  
Escuela de Ciencia Política  
Lic. Samuel Alfredo Monzón García  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad

Estimado Señor Decano,  
Estimado Señor Director,

En cumplimiento de la Providencia de fecha doce de agosto de mil novecientos noventa y cinco, emanada del Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, procedí a asesorar el trabajo de tesis del Bachiller **ALFREDO VÁSQUEZ RIVERA**.

En primer lugar se determinó exactamente el sentido y alcance de la hipótesis así como la mecánica y técnica aplicable al trabajo de campo propiamente dicho.

El trabajo contiene los siguientes grandes aspectos generales: a) el aspecto teórico general basado en el Derecho Internacional Público y el Derecho Diplomático y Consular; b) el aspecto específico de la Negociación Diplomática; c) el aspecto referente a diagnosticar el actual sistema diplomático guatemalteco; d) el aspecto referente a evaluar la política exterior del actual gobierno.

Siempre ha sido preocupante que aunque se diseñe una agenda de política exterior brillante, importante y trascendente, siempre chocamos con el mismo obstáculo: falta de personal preparado para negociar diplomáticamente; las mejores intenciones se extinguen allí.

Lic Carlos Larios Ochoa  
LARIOS & ASOCIADOS

7a Ave 7-78 Zona 4, Edificio Centroamericano  
Oficina 802 - Guatemala, C A - Tels 322212 - 314649 Fax 315048



La importancia del trabajo exigía que el mismo tuviese aspectos permanentes, que no perdiesen actualidad y coadyuvasen en el futuro a la formación de nuestros agentes diplomáticos, y aspectos coyunturales, que pudiesen proyectarse como un aporte positivo, científico y desinteresado al Ministerio de Relaciones Exteriores de nuestro país.

El análisis de nuestra política exterior, a la luz de los éxitos y los fracasos, confirma la hipótesis de que: a) la capacidad negociadora se adquiere en base al estudio y a la práctica; en nuestro medio es urgente tomarlo en cuenta y proceder a su inclusión en cualquier forma: cursos libres, inclusión en los cursos, seminarios, etc.; y b) si hubiésemos tenido capacidad negociadora, en el sentido de técnica científica adquirida, el resultado de nuestras gestiones como Estado hubiese sido totalmente diferente.

El Bachiller Vasquez Rivera procedió a un estudio serio; el resultado de sus investigaciones de campo son interesantes y a veces impactantes, por ejemplo la composición de nuestras Misiones Diplomáticas y Consulares en el exterior.

Por todo lo anterior, me complace recomendar se acepte el trabajo de tesis presentado por el estudiante **ALFREDO VASQUEZ RIVERA**, trasladándolo a revisión y posteriormente sea discutido en el respectivo Examen Público, previo al otorgamiento del grado académico y título correspondiente.

Aprovecho la oportunidad para expresar al Señor Decano y al Señor Director las muestras de mi más alta consideración y estima.



Lic. Carlos Larios Ochoa

*Carlos Larios Ochoa*  
ABOGADO Y NOTARIO

"D Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. Carlos Larios Ochoa  
LARIOS & ASOCIADOS

7a Ave 7-78 Zona 4, Edificio Centroamericano  
Oficina 802 - Guatemala, C A - Tels 32222 - 314649 Fax 315048

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS POLITICAS

ESCUELA DE CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, Guatemala,  
atorce de noviembre de mil novecientos noventa y cinco.

ASUNTO: Expediente de tesis del (1º) estudian-

te: ALFREDO VASQUEZ RIVERA

Carpet No. 87-17907

Habiéndose cumplido por parte del Sr. Director de Tesis, con haber emitido el dictamen correspondiente, pasa el Señor Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, para que se proceda a la designación del Especialista, continuándose con su trámite.

Atentamente,

"DIO Y ENSEÑÓ A TODOS"

  
Lic. Samuel Alfredo Monzón  
Director



Se envía el expediente

c.c. archivos

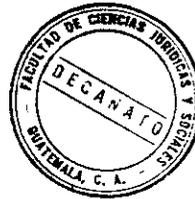
S/ myda.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE  
SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, catorce de noviembre de mil novecientos  
noventa y cinco.-

Atentamente pase al Lic. José Luis Domínguez Quintanilla  
para que proceda a revisar la Tesis del (la) estudiante ALFREDO VASQUEZ  
RIVERA y en su oportunidad emita el dictamen co-  
rrespondiente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Se devuelve expediente completo

c.c. archivos

6/ myda.



ESLA DE CIENCIA POLITICA  
cultad de Ciencias Jurídicas  
y Sociales

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

GUATEMALA, 10 DE  
NOVIEMBRE DE 1995

Señor Licenciado  
Samuel Alfredo Monzón García  
Director  
Escuela de Ciencia Política  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Director:

Por este medio, hago de su conocimiento que de conformidad con la Providencia del Decanato de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, he procedido a dar cumplimiento a la revisión del Informe de Tesis elaborado por el Estudiante ALFREDO VASQUEZ RIVERA, Carnet No. 86-17907, previo a realizar el Examen Público para optar al Título de Internacionalista, titulado "APROXIMACION AL ESTUDIO DE LA NEGOCIACION DIPLOMATICA DENTRO DEL MARCO DE LA ETAPA EJECUTORIA DE LA POLITICA EXTERIOR DE GUATEMALA: Análisis del Período de Gobierno del Presidente Ramiro de León Carpio, 1993-1995"

La investigación realizada reúne los aspectos teórico-metodológicos suficientemente fundamentados en las fuentes documentales consultadas. Asimismo, siguiendo las instrucciones derivadas de la revisión, se le hicieron las correspondientes correcciones y ajustes al trabajo.

Por lo tanto, considero que han sido cumplidas las calidades requeridas como Trabajo de Tesis, por lo que me permito manifestar mi aprobación, para que el Decanato proceda a autorizar la impresión del mismo.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para suscribirme del señor Director, muy atentamente.

LIC. JOSÉ LUIS DOMINGUEZ QUINTANILLA  
COORDINADOR

Area de Relaciones Internacionales

cc. Archivo Jornada Nocturna.-

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA

ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:  
Guatemala, quince de noviembre de mil novecientos noventa y cinco.-

ASUNTO: Expediente de Tesis del (la) estudiante

ALFREDO VASQUEZ RIVERA

Carnet No. 86-17907

Habiéndose cumplido por parte del Revisor de Tesis, con haber emitido el dictamen correspondiente, pase al Decanato de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, para que se autorice la impresión de dicha tesis.

"YO Y ENSEÑAD A TODOS"

  
L. C. Samuel Alfredo Monzón García  
Director



Se envía expediente

c.c. archivos

7/ myda.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD  
DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, 16 de noviembre de mil novecientos  
noventa y cinco.-

Con vista en los dictámenes que anteceden, se autoriza la impresión del  
trabajo de Tesis del (la) estudiante ALFREDO VASQUEZ RIVERA  
intitulado: "APROXIMACION AL ESTUDIO DE LA NEGOCIACION  
DIPLOMATICA DENTRO DEL MARCO DE LA ETAPA EJECUTORA DE LA POLITICA  
EXTERIOR DE GUATEMALA: Análisis del Período de Gobierno del  
Presidente Ramiro de León Carpio, 1993-1995".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"  
  
  
Lic. Juan Francisco Flores  
DECANO

Se regresa expediente completo

c.c. archivos  
myda.

8/

## DEDICATORIA

- A Dios: Ser Supremo y manantial de sabiduria, en quien radica mi fortaleza.
- A Mis Padres: Jorge Vasquez Giron (Q.E.P.D.), por su ejemplo y orientacion.  
Rosa Rivera Alarcon, a quien debo especialmente todo lo que ahora soy.
- A Mi Esposa: Licda. Dorys Alicia Barahona de Vasquez, para quien no encuentro palabras al expresar mi agradecimiento a su apoyo, dedicacion, esperanza, y amor.
- A Mi Suegra: Rosalina Lopez Salguero, por su apoyo expresado en todo momento.
- A Mis Hermanos: Jorge, Hugo Gilberto (Q.E.P.D.), Carlos Oswaldo, Miguel Angel, Amanda y Vilma Elida, por sus oraciones constantes.
- A Mis Amigos: Bernardino Chuluc, Edgar Orantes, Milly de Herrera, y Roque Arreaga, con quienes compartimos gratos momentos de la vida estudiantil.
- A Mis Padrinos: Dr. Arturo Diaz Cordova  
Dr. Ary Dos Santos  
Lic. Edgar Amado Saenz  
Lic. Mario Torres Marroquin  
Dr. Marco Antonio Sagastume G.

## AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente a la Escuela de Ciencia Política.

A todos los guatemaltecos que conforman el carácter pluricultural y multiétnico de nuestra nación, al servicio de los cuales existe la Cancillería y que esperan los beneficios de un aparato institucional diplomático esencialmente profesional, genuino garante de sus intereses.

Al Dr. Carlos Larios Ochaíta, a quien admiro como un prestigioso intelectual guatemalteco, amigo sincero y humilde y de quien he aprendido brillantes lecciones que han forjado mi preparación académica y mi desarrollo como profesional.

Al Lic. Alejandro de la Rosa Marroquín con quien hemos compartido gratos momentos y a quien debo gran parte de mi formación diplomática.

Al Lic. José Luis Domínguez Quintanilla, a quien debo mi interés por el estudio de las Relaciones Internacionales y a quien admiro especialmente por ser un excelente diplomático y a la vez un hombre sencillo.

Al compañero, amigo y colega Byron René Escobedo, con quien compartimos muchos ideales para la transformación de nuestra sociedad.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
BIBLIOTECA CENTRAL

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I	
FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION .....	1
1. La Negociación .....	2
2. La Negociación Diplomática .....	3
3. La Política Exterior .....	5
4. La Política Internacional .....	7
5. La Formulación de la Política Exterior .....	9
5.1 El papel del Mandatario	
5.2 Los Creadores de Decisiones	
5.3 El Diagnóstico Internacional	
5.4 Las Condicionantes Jurídicas	
5.5 La Condicionantes Internas	
5.6 La Agenda de Política Exterior	
6. La Ejecución de la Política Exterior .....	11
6.1 El Aparato Ejecutor	
6.2 El Aparato Institucional Diplomático	
6.3 Los Organos Externos	
6.4 La Política Internacional	
6.5 La Negociación Diplomática	
7. La Evaluación de la Política Exterior .....	13
CAPITULO II	
APROXIMACION AL ESTUDIO DE LA NEGOCIACION .....	15
1. Las Fases de la Negociación .....	16
1.1 Fase de Apertura	
1.2 Fase de Posicionamiento	
1.3 Fase de Exploración	
1.4 Fase de Cierre o Desenlace	
2. El Negociador .....	23
3. Lineamientos para Una Negociación Efectiva .....	24
3. 1 Prepararse para la Negociación	
3. 2 Reconocimiento de percepciones diferentes	
3. 3 Evitar Dificultades	
3. 4 Uso de la Creatividad y la Imaginación	
3. 5 Apreciat el Poder del Silencio	
3. 6 Making Trade-offs	
3. 7 Ayudar a la contraparte a convenir	
3. 8 Tomar Notas	
3. 9 Evaluación de los Pasos	
3.10 Anticipar el No Acuerdo	
3.11 Ser Fuerte con el Problema pero suave con la Persona	
4. El Secreto de Escuchar .....	29
4.1 El Contacto Visual	
4.2 La Interrupción Verbal	
4.3 La Imposición del Significado	

5. Las Energías y Conductas Necesarias en el Proceso de Negociación .....	31
5.1 La Energía Empujar	
5.2 La Energía Halar	
6. El Cuadro Planificador de Negociación .....	34
6.1 Los Requerimientos (necesidades)	
6.2 Identificación de las Divisas	
6.3 La Posición del Poder	
6.4 El Nivel de Relación	
7. La Acción Estratégica .....	38
7.1 Tómelo o Déjelo	
7.2 El Regateo	
7.3 Intercambio o Negociación	
8. La Acción Táctica .....	40
8.1 El Nivel de Confianza	
8.2 El Desenganche	
8.2.1 El Desenganche Tarea	
8.2.2 El Desenganche Proceso	
8.3 El Mini-Max	
8.4 Cuadro Táctico de Relación	
8.5 El Costo de Oportunidad	
9. El Estilo de Influencia .....	46
10. El Método Más Adecuado para Negociar .....	47
11. El Equipo Negociador .....	49
11.1 La selección y organización del grupo	
11.1.1 El Grupo Titular	
11.1.2 El Grupo de Asesores	
11.1.3 El Grupo de Apoyo	

### CAPITULO III

#### DIAGNOSTICO DEL ACTUAL SISTEMA DIPLOMATICO GUATEMALTECO ..... 58

1. Los Sistemas de Organización de Aparatos Institucionales Diplomáticos (Ministerios de Relaciones Exteriores).....	58
1.1 El Modelo Abierto	
1.2 El Modelo Cerrado	
1.3 El Modelo Semi-Cerrado	
2. Situación Actual del Recurso Humano Diplomático en Guatemala .....	60
2.1 Planta Central	
2.2 Misiones en el Exterior	
3. Intentos de Formación Profesional del Servicio Diplomático Guatemalteco y Nuevo Proyecto de Preparación Diplomática...	72
3.1 El Instituto Diplomático Consular	
3.2 El Departamento de Derecho Internacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala	
3.3 La Escuela de Derecho Diplomático Y Consular	
3.4 La Escuela Centroamericana de Relaciones Internacionales	
3.5 El Nuevo Proyecto de Academia Diplomática	
4. Formación y Capacitación Sobre Negociación Diplomática.....	74
4.1 Ministerio de Relaciones Exteriores	
4.1.1 La Dirección de Recursos Humanos	
4.1.2 La Subdirección de Cooperación Internacional	

- 4.2 Universidades del País con Estudios de Relaciones Internacionales y/o Ciencia Política
  - 4.2.1 Universidad de San Carlos de Guatemala
  - 4.2.2 Universidad Rafael Landívar
  - 4.2.3 Universidad Francisco Marroquín

CAPITULO IV.

**EVALUACION DE LA POLITICA EXTERIOR DE GUATEMALA EN EL GOBIERNO DEL PRESIDENTE RAMIRO DE LEON CARPIO** .....

.....78	
1. El Actual Sistema Internacional .....	78
1.1 La Comunidad Económica Europea	
1.2 Los Estados Unidos y el NAFTA	
1.3 La Cuenca del Pacífico	
1.4 La China Continental	
1.5 El Foro de Cooperación Económica de Asia-Pacífico -APEC-	
2. El Papel Actual de las Naciones Unidas .....	82
3. La Política Exterior de Guatemala en el Período de Gobierno del Presidente Ramiro de León Carpio.1993-1995...	83
3.1 Los Principales Lineamientos de la Agenda Interna	
3.2 Los Intereses Nacionales	
3.2.1 La Paz y La Consolidación Democrática	
3.2.2 El Desarrollo y la Construcción de la Paz: El Combate a la Pobreza.	
3.2.3 La Cooperación para el Desarrollo Social y Humanos	
3.2.4 La Transformación Productiva	
3.2.5 La Problemática Ecológica	
3.2.6 La Modernización Institucional	
4. La Agenda de Política Exterior .....	86
4.1 Vertientes Sustantivas	
4.1.1 Democracia y Derechos Humanos	
4.1.2 Reactivación Económica y Combate contra la Pobreza	
4.1.3 Seguridad	
4.2 Vertiente geográfica	
4.2. 1 Belice	
4.2. 2 Centroamérica	
4.2. 3 Los Estados Unidos	
4.2. 4 México	
4.2. 5 América Latina	
4.2. 6 El Caribe	
4.2. 7 Canadá	
4.2. 8 Europa	
4.2. 9 Asia	
4.2.10 Africa	
4.2.11 ONU-OEA	
5. Evaluación de la Actual Política Exterior .....	93
5.1 Logros Alcanzados	
5.2 Tropiezos	

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
Biblioteca

CONCLUSIONES .....	99
RECOMENDACIONES .....	101
BIBLIOGRAFIA .....	102
ANEXOS .....	106

#### INDICE DE GRAFICAS

1. Fases de la Negociación .....	16
2. Fase de Apertura .....	18
3. Fase de Posicionamiento .....	20
4. Fase de Exploración .....	21
5. Fase de Cierre o Desenlace .....	22
6. Fases de Ejecución de la Negociación .....	23
7. Registro de Frecuencias Energía Empujar .....	32
8. Registro de Frecuencias Energía Halar .....	33
9. Organo Central: Personal Profesional y No Profesional ....	63
10. Organo Central: Personal Profesional .....	63
11. Organo Central: Personal No Profesional .....	64
12. Organo Descentralizado: Personal Profesional y No Profesional .....	67
13. Organo Descentralizado: Personal No Profesional .....	67
14. Organo Descentralizado: Personal Profesional y No Profesional en las Misiones Diplomáticas .....	68
15. Organo Descentralizado: Personal Profesional y No Profesional en las Misiones Consulares .....	68
16. Organo Descentralizado: Personal Profesional y No Profesional en las Misiones Permanentes .....	69
17. Ministerio de Relaciones Exteriores: Total de Diplomáticos Profesionales y No Profesionales .....	71
18. Ministerio de Relaciones Exteriores: Personal Diplomático en Planta Central y Organo Descentralizado.....	71

#### INDICE DE CUADROS

1. Esquema Sobre las Fases que Contiene un Modelo de Política Exterior .....	14
2. Cuadro Planificador de Negociación .....	35
3. Cuadro Planificador de Requerimientos y Divisas .....	36
4. Cuadro Planificador de Acción Estratégica .....	40
5. Cuadro Táctico de Relación .....	44
6. Guía Corta de Planificación Sobre Negociación .....	45
7. Grupo Titular de Negociación .....	57
8. Cancillería Guatemalteca: No. de Profesionales En Planta Central .....	61
9. Cancillería Guatemalteca: Diplomáticos No Profesionales...	62
10. Cancillería de Guatemala: Profesionales y No Profesionales en Misiones en el Exterior. Cuadro Resumen .....	66
11. Cuadro Resumen de Análisis del Total de Diplomáticos del Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala.....	70
12. Cuadro Resumen de los Registros de Frecuencias .....	77

## INTRODUCCION

En un mundo cada vez más complejo, en el cual los aspectos ideológicos y geopolíticos van pasando a un segundo plano para dar paso a las relaciones comerciales y a la distribución de los países en bloques geoeconómicos, las Relaciones Internacionales han pasado a ser un campo de vital importancia para todas las naciones, que no pueden quedar aisladas de los cambios que actualmente se producen.

En este contexto cobra especial relevancia el tema de la Negociación Diplomática. Hoy, los países más avanzados -y aún algunos llamados "subdesarrollados"- han reconocido que la técnica de negociación constituye un instrumento a través del cual pueden ganarse muchos espacios en el tan complejo campo de las Relaciones Internacionales. La efectividad de tal instrumento puede comprobarse a través de los logros que en materia de Política Exterior puede alcanzar una nación, y su ausencia o mala aplicación se traduce en una pérdida constante de espacios que beneficiarían en última instancia a un país, en función de sus intereses nacionales.

Para el caso de Guatemala, de acuerdo a los resultados de nuestra investigación, hemos llegado a la conclusión de que la casi totalidad de procesos de negociación se hacen sobre una base empírica, lo cual se traduce en "logros" bastante débiles o en ocasiones en pérdidas sustanciales que repercuten en el no alcance de los objetivos delineados en la Política Exterior del Estado guatemalteco. Es más, esta última difícilmente logra una base de sustentación sólida, dado que se transforma y acondiciona de acuerdo a aspectos coyunturales.

En el periodo elegido para el análisis, pudo constatararse el poco interés por reforzar el accionar del Ministerio de Relaciones Exteriores, que se traduce en la no aprobación de la Ley del Servicio Exterior, el retardo para la puesta en marcha de la Academia Diplomática, etc., aún a sabiendas de que es urgente la readecuación del aparato diplomático, pues en la actualidad Guatemala se enfrenta a la necesidad de incorporarse a un "mundo de mercado". Es alarmante que ante esta demanda del exterior, nuestro actual Ministerio de Relaciones Exteriores no cuente con un aparato institucional profesional, ni con el instrumental adecuados para hacerle frente.

Los datos sobre la profesionalización del personal -tanto en el Organó Central (Cancillería), como en el Organó Descentralizado (Misiones Permanentes, Consulares y Diplomáticas)- evidencian una marcada debilidad, lo que aunado a la No capacidad de negociación, ha repercutido desfavorablemente en las relaciones tanto bilaterales como multilaterales.

En el presente trabajo, se ha tratado de abordar el tema de la Negociación Diplomática dentro de la etapa ejecutoria de la Política Exterior, centrando el análisis en la forma como esta articulación se ha dado en Guatemala en el actual período gubernamental.

En una primera parte se presenta el capítulo referente a los Fundamentos Teóricos que rigieron la investigación y que giran en torno a la definición de algunos conceptos y la articulación teórica alrededor de la cual se desarrolla el tema.

Seguidamente, en el capítulo II se aborda todo lo relativo a la Técnica de Negociación, desde la conformación de las fases que conlleva la misma hasta la organización del equipo negociador.

En el capítulo III se realizó un análisis del actual nivel de profesionalización que tiene el Ministerio de Relaciones Exteriores, tanto en Planta Central como en el brazo ejecutor que se encuentra en el exterior. Un elemento importante dentro de este apartado radica en la presentación acerca de la formación sobre negociación que se brinda en las casas de estudios superiores en carreras afines al campo internacional, para lo cual se realizaron varias pruebas con estudiantes y funcionarios intergubernamentales acerca de "Registros de Frecuencias" en negociaciones simuladas y reales, lo que dio como resultado la presencia de altos niveles empíricos basados en posiciones y no en intereses.

La recolección de esta información fue una tarea difícil, pero consideramos que los resultados arrojados tienen un alto porcentaje de validez. Los márgenes de error estarían dados en función de cambios, traslados, destituciones, congelación de plazas, nuevos nombramientos de diplomáticos, etc.

Por último, en el capítulo IV se plantea un diagnóstico internacional y paralelamente a él la actual Política Exterior de Guatemala, lo cual nos permite hacer un breve análisis comparativo en el marco de la coherencia de la Agenda guatemalteca con la coyuntura internacional a la vez que se realizó un análisis acerca de los logros y tropiezos de las acciones guatemaltecas en relación al contexto mundial.

Posiblemente el tema no haya sido tratado con suficiente profundidad, dadas las limitantes de tiempo y espacio; sin embargo considerando el hecho de la insuficiencia de material al respecto, creemos que el nuestro puede ser un valioso aporte.

Fundamentalmente nos ha movido el interés por presentar un trabajo en el cual las Relaciones Internacionales tengan una aplicación práctica y directa, que se adapte a la realidad guatemalteca, lo cual lo hace diferente a otro tipo de investigaciones que construyen un marco de análisis lejano a dicha realidad y sin aplicabilidad a nuestras propias necesidades nacionales.

Dentro de esta perspectiva, se considera que la actual coyuntura nacional e internacional exige que los aparatos diplomáticos de los diferentes países del mundo reflexionen y se replanteen sobre cuál debe ser el equipo profesional más idóneo para enfrentar los grandes desafíos mundiales y de esa cuenta deviene en hacer un aporte objetivo no mal intencionado de la actual situación diplomática guatemalteca, con el único fin de que todas aquellas transformaciones que tengan que darse dentro del aparato institucional diplomático van en función de los intereses de todos los guatemaltecos que merecen tener un equipo que realmente los represente, debido a que es a ellos a quienes nos debemos como profesionales.

## CAPITULO I

### FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

Cuando analizamos el tema de LA NEGOCIACION, nos damos cuenta que los países con mayor tiempo y efectividad de gravitación en el escenario internacional como Estados Unidos, Canadá, Francia, Inglaterra, Italia, Alemania, Japón o China Nacionalista han alcanzado grandes logros en el arco iris temático de la agenda internacional, debido a la consolidación y apoyo a centros e institutos dedicados al estudio sobre Negociación.

En el caso de América Latina, en la década de los 80's y principios de los 90's se comenzaron a preparar profesionales diplomáticos dentro del marco de la negociación, manteniendo hoy un fuerte liderazgo internacional regional; tal es el caso de Brasil, Venezuela, Argentina, Uruguay, Colombia, México y obviamente Costa Rica.

Bajo este contexto es importante visualizar la capacidad negociadora de Guatemala. Pero Negociadora dentro del marco diplomático puesto que hoy, en 1995 se ha roto el tabú de identificar a la negociación como pertenencia del agente diplomático como se afirmaba tradicionalmente y se ha introducido a otros campos de acción. Hay grandes aportes a este respecto, pudiendo mencionar a Richard Coldt en la Negociación Financiera, Joa Ramalho en la Negociación empresarial, Frank Leseau en la Negociación Comercial, Ritor Polesky en la Negociación Laboral, Jacy Moreira en la Negociación Publicitaria, Adam Smith, Weber Dahrendorf, Petter Wallenstein y Pérez de Cuéllar en Negociación de resolución de conflictos, y Robert L. Wendzel, Cristina Latorre, Tomassini, Zehasnarked, y Roberth Kristopher en NEGOCIACION DIPLOMATICA.

Esta última especialidad de Negociación es fundamental en el agente diplomático para hacer realidad la Política Exterior y es objeto de estudio en este trabajo profesional; consideramos pertinente por tanto, construir un concepto de la misma.

#### 1. LA NEGOCIACION:

La Negociación es definida por Cristina Latorre como: " La más conocida de las técnicas de solución de controversias, que brinda un conjunto de mecanismos al ser humano para llegar a acuerdos concretos y positivos".<sup>1</sup>

Para Luciano Zajdnajder la Negociación es una " Técnica basada en varios procesos que permiten llegar a un acuerdo y resolver un conflicto o controversia entre dos o más actores".<sup>2</sup> En estas dos definiciones aún no queda suficientemente claro el concepto como tal, por lo que recurriremos a otros autores especializados en esta materia como:

Robert L. Wendzel quien plantea que la Negociación "es el instrumento final de la implementación de la Política Exterior de un Estado y se constituye como un proceso que culmina con un acuerdo".<sup>3</sup> Para Torrence Hopman "La negociación es la actividad principal de la actual diplomacia contemporánea. Es el mecanismo central a través del cual las naciones resuelven sus problemas comunes y conflictos internacionales, ya sea en forma bilateral

---

Latorre, Cristina. LA SOLUCION ALTERNATIVA DE LAS CONTROVERSIAS. Primera Edición. Madrid, España: Editorial Escuela Diplomática, 1990. Pág. 2

<sup>2</sup> Zajdsznajder, Luciano. TEORIA Y PRACTICA DA NEGOCIACAO. 2da. Edicao. Rio de Janeiro, Brasil: Editorial José Olympo, 1988. Pág. 6

<sup>3</sup> Wendzel L. Robert. AS RELACOES INTERNACIONAIS. Terceira edicao. Brasilia, Brasil: Editorial Universidade de Brasilia, 1994. Pag. 213

como multilateral".<sup>4</sup>

Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton profesores del área de Negociación de Harvard la definen como: "Un proceso basado en intereses y/o principios dentro de los cuales se estructura una estrategia y un conjunto de tácticas en casos específicos que hacen a las partes crear un ambiente positivo y que culmina con un acuerdo voluntario entre dos o más actores".<sup>5</sup>

Para Edson Larrue "La Negociación es algo más que un mero intercambio de objetos materiales. Es un modo de actuar y comportarse que crea comprensión, fé, aceptación, respeto y confianza".<sup>6</sup>

En consecuencia, después de haber expuesto la forma como definen la negociación diversos autores, podemos construir una definición propia de lo que concebimos como Negociación. Así, para fines del presente trabajo entenderemos como NEGOCIACION:  
UNA TECNICA QUE CONTIENE UN PROCESO PLANIFICADO QUE CONLLEVA UNA CANTIDAD LOGICA DE FASES (apertura, posicionamiento, exploración y cierre) que permite la utilización de varios mecanismos y herramientas para crear las condiciones necesarias en las cuales voluntariamente las partes resuelven o solucionan un CONFLICTO y llegan a un acuerdo".

## 2. LA NEGOCIACION DIPLOMATICA:

Ya habiendo definido entonces lo que es Negociación nos quedamos incompletos aún, debido a que nuestro planteamiento básico lo constituye la Negociación Diplomática, por lo cual necesitamos ahondar más en esta rama específica del campo de la negociación.

El Dr. Carlos Larios Ochaita define al Diplomático en su libro DERECHO DIPLOMATICO Y CONSULAR, como: "...la persona que

---

<sup>4</sup> Hopman, Torrence. AS NEGOCIACOES EXITOSAS. Primeira edicao. Sao Paulo, Brasil: Editorial Sol Branco, 1990. Pág. 20

<sup>5</sup> Fisher, Roger y Ury William. SI DE ACUERDO, COMO NEGOCIAR SIN CEDER. Séptima edición. Miami, Estados Unidos de América: Editorial Norma, 1994.

<sup>6</sup> Larrue, Edson. FRENTE A LA NEGOCIACION. Tercera Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Management Enterprises, CA, 1995. Pág. IV-1

representa a un Estado y ve las relaciones políticas de su Estado en Estado ajeno por medio del Ministerio de Relaciones Exteriores del Estado donde se desempeña".<sup>7</sup>

Para el especialista español Santiago Martínez Lage el diplomático "es una persona acreditada por un Estado y aceptada por otro con funciones políticas y que debido a su importancia profesional se ubica en un órgano centralizado o descentralizado".<sup>8</sup>

Para Nickell Stuard "el diplomático es una persona investida de inmunidad y privilegios que representa a su Estado y vela por los intereses del mismo frente a otros actores internacionales".<sup>9</sup>

Las tres anteriores definiciones son valiosísimas debido a que con ellas podemos concluir diciendo que el DIPLOMATICO es una persona que REPRESENTA a su Estado en otro Estado u organismo internacional con funciones esencialmente políticas y que goza de inmunidad y privilegios para el mejor desempeño de sus funciones cuando se encuentra fuera de la soberanía del Estado que lo acredita y que debido a su profesionalidad se ubica tanto en las Misiones diplomáticas en el exterior como en su Cancillería.

En seguimiento a la temática sobre lo que es la Negociación y lo que se refiere a lo Diplomático es claro el expresar que una NEGOCIACION DIPLOMATICA, es una rama de la Negociación General especializada en diversos temas de carácter político presente en relaciones de Estado a Estado como en organismos internacionales, dentro de la cual la persona que REPRESENTA a su Estado vela por los intereses nacionales y en el escenario internacional lleva a la práctica los objetivos de política exterior presentes en la política internacional y para lograrlos hace uso de una técnica altamente planificada.

La solución a los grandes y principales problemas que aquejan

---

<sup>7</sup> Larios Ochaíta, Carlos. DERECHO DIPLOMATICO Y CONSULAR. Primera edición. Guatemala: Editorial Universitaria, 1995. Pág. 43

<sup>8</sup> Martínez Lage, Santiago. DICCIONARIO DIPLOMATICO IBEROAMERICANO. Segunda edición. Madrid, España: Editorial Ministerio de Asuntos Exteriores, 1994. Pág. 49

<sup>9</sup> Stuard, Nikel. A DIPLOMACIA E O PODER. 3a. edicao. Brasil: Editorial Universidade de Brasilia 1994. Pág. 160

a las Relaciones Internacionales contemporáneas, como son el desarme nuclear, la deuda externa, el medio ambiente etc. depende, en gran medida, de un proceso de NEGOCIACION que conlleve a una mejoría de las condiciones de vida en nuestro mundo.

Para que las políticas nacionales puedan ser exitosas en la coyuntura internacional los Estados requieren de DIPLOMATICOS y funcionarios cuyas habilidades NEGOCIADORAS sean efectivas. Sin esta formación, la mayoría de los Gobiernos reducen su capacidad para ver implementadas sus políticas a nivel internacional; la frustración inherente a este estado de cosas incrementa el riesgo de hacer uso de la FUERZA como medio para alcanzar metas, abandonando los medios pacíficos de solución de conflictos.

Cuando hablamos de Negociación Diplomática no podemos obviar el análisis de la Política Exterior debido a que en el campo de la Formulación de la misma, la Negociación constituye un instrumento para su implementación.

En ese sentido es importante el darle un tratamiento a esta temática.

### 3. LA POLITICA EXTERIOR:

Cuando se pretende analizar la Política Exterior se presenta un problema bastante complejo, puesto que los diferentes teóricos de las Relaciones Internacionales aún mantienen criterios contrapuestos al tratar de separar e identificar la Política Exterior de la Política Internacional.

Para Mario Amadeo la Política Exterior es "la actividad internacional que desarrolla cada país, la acción que cada Estado desarrolla en el plano internacional, y ésta es PARTE de la política internacional".<sup>10</sup>

Por su parte Jhon Merlos la define como: "Una estrategia o programa planteado de actividad, desarrollado por los creadores de decisiones de un Estado frente a otros Estados o entidades internacionales, encaminado a alcanzar metas específicas contenidas

---

<sup>10</sup> Amadeo, Mario. POLITICA INTERNACIONAL; LOS PRINCIPIOS Y LOS HECHOS. Cuarta Edición. México D.F: Editorial Universitaria, 1986. Pág. 23

en términos de INTERESES NACIONALES. <sup>11</sup>

Además de Amadeo y Merlos Gregorio Rodríguez Mejía dice:  
"La Política Exterior es el conjunto de estrategias basadas en el  
interés nacional de un Estado frente a otros Estados". <sup>12</sup>

Para Kaplan " La Política Exterior corresponde al conjunto de  
actos que constituyen la actividad internacional de los gobiernos".  
<sup>13</sup>

Para comenzar a construir un concepto general acorde con los  
intereses del presente trabajo, plasmaremos a otro número de  
autores especializados en la materia.

Pinto Soto define la Política Exterior como "El instrumento  
por medio del cual un Estado se representa, se relaciona y se abre  
espacios en la sociedad internacional en base al interés nacional  
y su agilidad de NEGOCIACION". <sup>14</sup>

Para Altsuler Brechsmnev "La Política Exterior es el conjunto  
de estrategias de un Estado basadas en el INTERES NACIONAL frente  
a otros Estados, en donde la capacidad y fortaleza del Estado  
(militar, política, económica, etc.) determinan la obtención de  
objetivos propuestos". <sup>15</sup>

Jack Plano y Roy Olton sostienen que "La Política Exterior  
es una estrategia o programa de gobierno encaminado a alcanzar  
metas específicas definidas en términos de intereses nacionales;

---

<sup>11</sup> Merlos Swites, Jhon. LA POLITICA EXTERIOR DE LOS  
ESTADOS. Segunda Edición. Puerto Rico: Editorial Estrella,  
1981. Pág. 72

<sup>12</sup> Amadeo y Merlos. ANALISIS SOBRE LA POLITICA EXTERIOR.  
Primera Edición. México: Editorial Tecnológico, 1983. Pág. 32

<sup>13</sup> Kaplan, Thomas. DICCIONARIO DE RELACIONES  
INTERNACIONALES; POLITICA EXTERIOR. Tercera Edición. Chicago,  
University: Editorial Lemussa, 1988. Pág. 72

<sup>14</sup> Pinto Soto, Carlos Alberto. MANUAL DE LA POLITICA  
EXTERIOR. 1a. Edición. Madrid, España: Editorial Progreso,  
1988. Pág. 22

<sup>15</sup> Brechmnev, Altsuler. LA POLITICA INTERNACIONAL. 1a. Edición.  
Moscú: Editorial Progreso, 1978. Pág. 72.

es decir, que una determinada política exterior, refleja a su vez intereses que pueden ser permanentes, y la percepción que tenga en la arena internacional un determinado régimen político".<sup>16</sup>

Con las anteriores conceptualizaciones entenderemos en el abordaje del presente trabajo la POLITICA EXTERIOR como: El conjunto de estrategias que un Estado diseña, para alcanzar sus objetivos de acuerdo a sus intereses nacionales, frente a otros Estados, organismos internacionales y otros actores. Dichos objetivos son formulaciones concretas derivadas de la consideración de los intereses nacionales en relación a la situación internacional prevaeciente y con el poder del que puede disponer el Estado, constituido por los factores geográficos, geoeconómicos, humanos y políticos que se transforman en capacidad militar, económica, política y diplomática frente a otros Estados, organismos y otros actores. Fundamentalmente el interés nacional está constituido por las necesidades más importantes de los Estados, como la conservación y sobrevivencia, soberanía e independencia nacional, seguridad e integridad territorial, bienestar económico y social, defensa de la identidad nacional, etc.

Habiendo definido la Política Exterior como tal, nos preguntamos ahora cuál es su diferencia con la Política Internacional ....?

#### 4. LA POLITICA INTERNACIONAL:

Se puede plasmar rápidamente que ambas son diferentes pero se complementan, es decir son dos caras de la misma moneda. Para ilustrar la presente temática basta con plasmar la concepción comparativa que hace Mario René Perdomo Guerra: "La política Internacional es el conjunto de contenidos de Política Exterior identificables en las relaciones que se registran entre los miembros de la comunidad internacional, para establecer o fortalecer sus vínculos, promover la cooperación recíproca y/o resolver sus eventuales conflictos".<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Plano, Jack y Roy Olton. DICCIONARIO DE RELACIONES INTERNACIONALES. Versión española, de José Meza Nieto. Segunda Reimpresión. México; Editorial Lanussa, 1980. Pág. 199

<sup>17</sup> Perdomo Guerra, Mario René. PLANIFICACION DE LA POLITICA EXTERIOR EN EL GOBIERNO DEMOCRATA CRISTIANO. Tesis Internacionalista. Escuela de Ciencia Política, USAC. Pág.11

71 PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE GUATEMALA  
BIO

Además de ello este autor plasma que los intereses nacionales de un Estado, se proyectan a la escena internacional, traducidos como objetivos nacionales. Para complementar este análisis conceptual agregaremos lo que el Dr. Antonio Cancado Dos Santos dice: "La Política Internacional no es más que el llevar a la práctica la agenda micropolítica de un Estado al contexto Mundial.<sup>18</sup> Y completando el tema en cuestión Joel Bath Moreira define: "La Política Internacional es una de las ramas del instrumental internacional la cual tiene dos canales; el primero consiste en la política de un Estado hacia la sociedad internacional, y la segunda se enmarca dentro de los lineamientos generales multilaterales que conforman la moral y conducta internacional".<sup>19</sup>

Esto nos lleva a observar en forma de conclusión que la Política Internacional es el acto por medio del cual se lleva a la práctica la agenda de política exterior extraterritorialmente.

La Política Exterior como lo plantea Luciano Tomassini en su texto RELACIONES INTERNACIONALES TEORÍA Y PRÁCTICA, presentado en Santiago de Chile en 1988 en el marco del Proyecto de cooperación con los Servicios Exteriores de América Latina: " Es necesario utilizar un método para el análisis de la Política Exterior".<sup>20</sup> Tomassini al igual que Hopmann Terrence P.<sup>21</sup>, concluyen en que la Política Exterior de un Estado experimenta tres grandes momentos: La etapa de Formulación, la etapa de Ejecución y por último la Etapa de Evaluación.

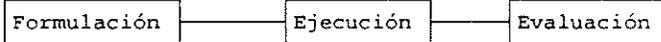
---

<sup>18</sup> Cancado Dos Santos, Antonio. HACIA UNA CONCEPTUALIZACION SOBRE POLITICA INTERNACIONAL. Tercera Edición. Rio de Janeiro, Brasil: Editorial Estrela Branca, 1989. Pág. 74

<sup>19</sup> Bath Moreira, Joel. APROXIMACION AL ESTUDIO DE LA POLITICA INTERNACIONAL. Primera Edición. Sao Paulo, Brasil: Editorial Paulista, 1991. Pág. 27

<sup>20</sup> Tomassini, Luciano. RELACIONES INTERNACIONALES: TEORIA Y PRACTICA. Primera Edición. Santiago de Chile: Editorial Casilla, 1988. Pág. 121

<sup>21</sup> Hopmann, Terence P. TEORIA Y PROCESOS EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES. Primera Edición. Providence Rhode Island, Estados Unidos de América: Editorial Brown University, 1990. Pág. 19



Para el análisis sobre las fases que experimenta la Política Exterior de un Estado nos orientaremos con los aportes de los profesores Tomassini, Antonio Cancado y Jorge Moreira Romalho expertos en planificación de Política Exterior.

## 5. LA FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA EXTERIOR:

Esta fase consiste en la construcción de un modelo de Política Exterior deseable y obviamente coherente con la realidad nacional e internacional y con fiel apego a los principios establecidos en el marco del Derecho Internacional. En este contexto se sitúan los siguientes elementos:

### 5.1 El papel del Mandatario:

En casi todos los regímenes políticos, el mandatario es la persona que en materia de Política Exterior brinda la orientación en los elementos sustantivos y dirige la misma. En el caso guatemalteco La Constitución Política de la República establece en su artículo 183, inciso o. " Son funciones del Presidente de la República: Dirigir la Política Exterior y las Relaciones Internacionales, celebrar, ratificar y denunciar Tratados y Convenios Internacionales de conformidad con la Constitución" <sup>22</sup>

### 5.2 Los Creadores de Decisiones:

Es un conjunto de asesores con una formación multidisciplinaria, pero con experiencia y conocimiento del contexto internacional y de las relaciones de los actores que en él actúan. En la mayoría de casos los profesionales son: Abogados, Abogados Internacionalistas, Internacionalistas, Politólogos Economistas, Sociólogos, Negociadores, administradores etc. Este staff de asesores junto al Mandatario construyen el modelo de Política Exterior.

---

<sup>22</sup> Guatemala. Constitución Política de la República. Decretada por la Asamblea Nacional Constituyente en 1985. pág. 80

### 5.3 El Diagnóstico Internacional:

Consiste en hacer una evaluación de la coyuntura internacional, de cómo las hegemonías se han redefinido, cómo los actores internacionales han modificado su conducta en el sistema internacional y las reorientaciones en la estructura del poder. Además se analiza aquí el papel desempeñado por el Estado en la sociedad internacional y los espacios ocupados por el mismo así como sus objetivos no alcanzados. Este diagnóstico debe contener las variables sustantivas y geográficas.

### 5.4 Las Condicionantes Jurídicas:

Consisten en el ordenamiento jurídico tanto interno como externo que le brindan al Mandatario y al staff de Creadores de decisiones el techo y el piso legal para que dentro de ese marco estructuren el diseño de Política Exterior deseado.

Al respecto la Constitución Política de la República establece en su Artículo 149.- "De las Relaciones Internacionales. Guatemala normará sus relaciones con otros Estados, de conformidad con los principios, reglas y prácticas internacionales con el propósito de contribuir al mantenimiento de la paz, la libertad, al respeto y defensa de los derechos humanos, al fortalecimiento de los procesos democráticos e instituciones internacionales que garanticen el beneficio mutuo y equitativo entre los Estados.

Artículo 151. "Relaciones con Estados Afines. El Estado mantendrá relaciones de amistad, solidaridad, y cooperación con aquellos Estados, cuyo desarrollo económico, social y cultural, sea análogo al de Guatemala, con el propósito de encontrar soluciones apropiadas a sus problemas comunes y de formular conjuntamente, políticas tendientes al progreso de las naciones respectivas.

Artículo 46. "Preeminencia del Derecho Internacional. Se establece el principio general que en materia de Derechos Humanos, los tratados y convenciones aceptados y ratificados por Guatemala, tienen preeminencia sobre el derecho interno" etc.

En el marco jurídico externo la observancia al estricto apego a los principios que rigen las Relaciones Internacionales tal y como se encuentran en la Carta de la Organización de las Naciones Unidas, respetando así mismo los tratados y convenios de Derecho Internacional que se encuentran vigentes, al igual como al abordaje de los medios aceptados por la comunidad internacional y tipificados en el Derecho Internacional en la solución o resolución de conflictos internacionales.

### 5.5 La Condicionantes Internas:

Consisten en el análisis de elementos que deben tomarse en cuenta para la formulación de la Política Exterior tales como los grupos de presión y grupos de interés. Un grupo de presión puede ser definido como "un grupo real o supuesto utilizado por sus líderes para imponer modificaciones en la política de otros grupos o de una organización mayor de que forman parte. Esta presión toma la forma de peticiones y propuestas".<sup>23</sup>

### 5.6 La Agenda de Política Exterior:

Es la última fase de la formulación de la Política Exterior debido a que es concebida como un documento que contiene un listado de lineamientos sustantivos y programáticos a corto, mediano y largo plazo. Esta agenda consta de dos aspectos: uno, la imagen del país y el segundo, el conjunto de necesidades o requerimientos que el Estado necesita satisfacer. Con la consolidación de esta agenda de Política Exterior, ésta está pronta para llevarse a la práctica.

## 6. LA EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA EXTERIOR:

Esta es la fase práctica de la Política Exterior; es la parte más importante debido a que en ella se busca conseguir el alcance de los objetivos de Política Exterior presentes en la Política Internacional. En ella es importante plasmar los siguientes elementos:

### 6.1 El Aparato Ejecutor:

Es el conjunto de Recurso Humano que tiene como misión llevar a la práctica la Política Exterior. El señor Presidente, el Jefe de Estado, El Jefe de Gobierno etc, en algunos casos ejecuta personalmente la Política Exterior. El Ministro de Relaciones Exteriores como dice Joao Darsy Prera en su texto EL JEFE DEL APARATO EJECUTOR DE POLITICA EXTERIOR: "es el verdadero jefe

---

<sup>23</sup> Altsuler B. y Otros. Diccionario de Ciencia Política. Moscú: Editorial Progreso, 1976. Pág. 45

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca

ejecutor puesto que en él recae la mayor responsabilidad en los actos internacionales del Estado al que representa." <sup>24</sup> A este contexto también se le denomina "órganos centrales".

### 6.2 El Aparato Institucional Diplomático:

Este no es más que el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Secretaría de Relaciones Exteriores, la oficina para el exterior etc. como se le puede denominar en diferentes sistemas de organización de Cancillerías. Este aparato Institucional puede estar organizado de la siguiente manera: modelo cerrado, modelo abierto y modelo semicerrado; dependiendo de este grado de organización así serán los resultados que se obtengan en la práctica internacional.

### 6.3 Los Organos Externos:

Son las dependencias político administrativas, jurídicas y comerciales que un Estado acredita en el Estado receptor. Al respecto el Doctor Larios Ochaita en su libro Derecho Consular y Diplomático los clasifica de la siguiente forma:

- 1- Organos Diplomáticos Bilaterales
- 2- Organos Diplomáticos multilaterales o Parlamentarios y
- 3- Los Organos Consulares <sup>25</sup>

De igual manera la Ms. Luz Lescure <sup>26</sup> los clasifica en:

- 1- Misión Diplomática,
- 2- Misión Consular y
- 3- Otras formas de representación.

Estas misiones en el exterior son los brazos ejecutores de la Política Exterior e Internacional.

---

<sup>24</sup> Prera Darsy, Joao. EL JEFE DEL APARATO EJECUTOR DE LA POLÍTICA EXTERIOR. Revista de Relaciones Internacionales. Brasil: Editorial Ouro Preto, 1994. Pág. 37

<sup>25</sup> Larios Ochaita, Carlos. Op Cit. pág. 11

<sup>26</sup> Lescure, Luz. LA PRÁCTICA DIPLOMÁTICA. Guatemala: Editorial Piedra Santa, 1994. Pág. 30

#### 6.4 La Política Internacional:

Como mencionáramos anteriormente, la Política Internacional no es más que llevar a la práctica la agenda micropolítica de un Estado en el contexto mundial. Esto quiere decir que en esta fase se proyectan los intereses nacionales traducidos como objetivos de Política Internacional, presentes tanto en las relaciones bilaterales como multilaterales.

#### 6.5 La Negociación Diplomática:

De acuerdo a lo plasmado al inicio del trabajo, la negociación es una técnica altamente planificada que conlleva una serie de fases que permiten la utilización de varios mecanismos y herramientas para crear las condiciones necesarias en las cuales voluntariamente las partes resuelven o solucionan un conflicto y llegan a un acuerdo. La negociación es una herramienta de vital importancia puesto que le brinda a los diplomáticos el instrumental para poder obtener en esta fase práctica los objetivos delineados en la Política Internacional.

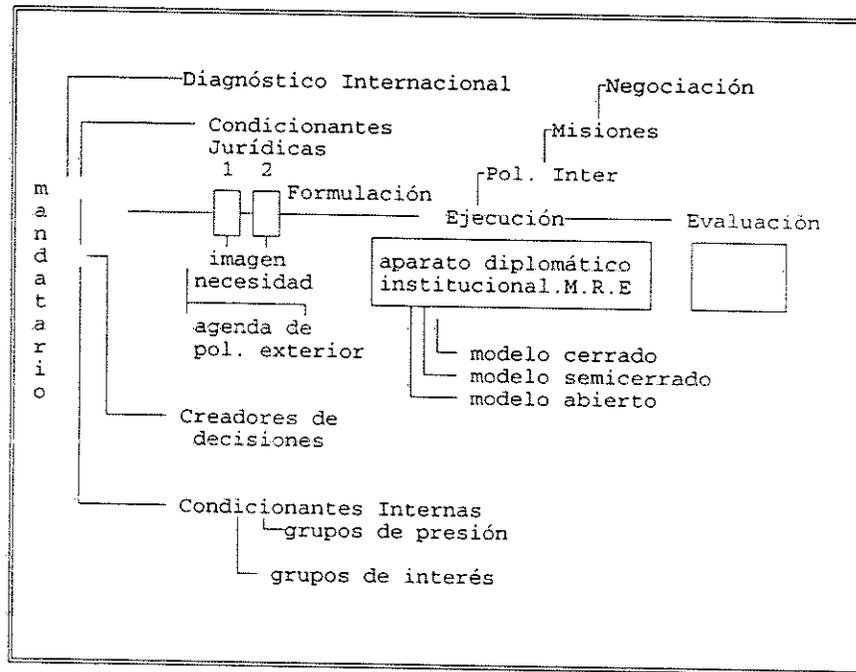
#### 7. LA EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA EXTERIOR:

Esta es la última fase del desarrollo de la Política Exterior; consiste en hacer una revisión sustantiva y geográfica de los propósitos y metas establecidas en el protocolo de formulación y ejecución de la Política Exterior para evaluar los logros y fracasos de actos internacionales en la gestión internacional del Estado. En la mayoría de aparatos diplomáticos hay una revisión periódica que oscila entre seis meses y un año obviamente esto depende en los plazos de los objetivos plasmados en la Política Exterior.

A continuación se plasma una gráfica sobre las tres áreas anteriormente expuestas, elaborada en el "Primer Curso de Actualización para Diplomáticos Iberoamericanos", realizado en el Instituto Rio Branco, Academia Diplomática Brasileña, en Brasilia, Brasil, mayo de 1994.

Cuadro No. 1

Esquema Sobre las Fases que Contiene un Modelo de Política Exterior



Fuente: "Primer Curso de Actualización para Diplomáticos Iberoamericanos". Brasil, mayo de 1994.

APROXIMACION AL ESTUDIO DE LA NEGOCIACION

Pedro Marinho en su libro el "Negociador Exitoso" afirma que todo ser humano es negociador por excelencia." Desde el momento que abrimos los ojos al despertar ya estamos negociando; obviamente con nosotros mismos....a qué hora me levanto ?, qué hago primero y que hago después... y esta actividad se fortalece al tener contacto con otras personas. Este espíritu de negociación es innato en el ser humano.

Como ya lo mencionáramos en el primer capítulo, hasta hace algún tiempo se consideraba que la negociación era un instrumento de propiedad del Agente Diplomático; hoy en día esto ya no es vigente debido a que la negociación es una herramienta al servicio tanto del diplomático como del cientista social y obviamente de todo profesional que desea ser exitoso.

Tan es así, que en este sentido el Dr. Luciano Zajdznajder <sup>27</sup> experto en negociación de la Universidad de Columbia, divide la negociación en varias esferas, según su aplicabilidad: Negociación Diplomática, Comercial, Laboral, Administrativa, Financiera y Política. Lo que sí sostiene el autor es que la Negociación Diplomática es la que reviste mayor importancia debido a que en ella se colocan sobre la mesa los INTERESES NACIONALES.

En este sentido la Negociación Diplomática puede definirse como: "Una Rama de la Negociación General especializada en diversos temas de carácter político presente en relaciones de Estado a Estado como en organismos internacionales dentro de la cual la persona que representa a su Estado vela por los intereses nacionales y en el escenario internacional lleva a la práctica los objetivos de Política Exterior presentes en la Política Internacional, y para lograrlos hace uso de una técnica altamente planificada." <sup>28</sup>

Esta técnica ha hecho "milagros" ...Los árabes se sentaron a tratar sus asperezas con sus ancestrales enemigos los israelitas:

---

<sup>27</sup> Zajdsznajder, Luciano. Op Cit. Pág. 12

<sup>28</sup> Pinto Moreira, Ary. PRACTICA NEGOCIADORA. Sao Paulo, Brasil: Edit. Paulista, 1980. Pág. 11

los vietnamitas han reestablecido sus relaciones con Estados Unidos; los Servios han pactado con los Bosnios y Herzegovinos; la controversia étnica entre negros y blancos ha podido ser superada en Sudáfrica; las Alemanias se han unificado; el FMLN y el Gobierno salvadoreño firmaron la paz; La URNG y el Gobierno de Guatemala se han acercado para plantear el fin del conflicto armado interno el cual se visualiza pronto; y así como estos actores, muchos otros han encontrado soluciones a sus problemas a través de la Negociación. Ello nos demuestra la vital importancia de esta técnica.

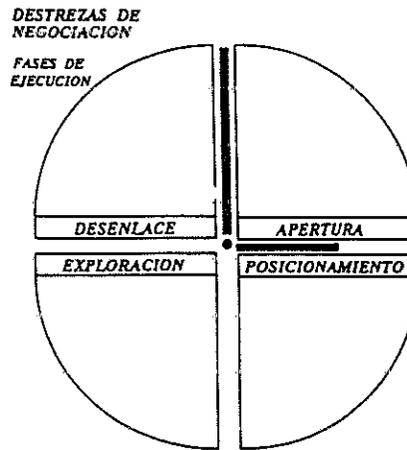
Algo que es importante plasmar antes de iniciar el tratamiento al tema de negociación, es que la misma es una técnica y puede aplicarse multidisciplinariamente; en ese sentido la desarrollaremos como tal. Y la definiremos de la siguiente manera: LA NEGOCIACION es una TECNICA que contiene un PROCESO PLANIFICADO que conlleva una cantidad lógica de FASES, (apertura, posicionamiento, exploración y cierre) que permite la utilización de varios mecanismos y herramientas para crear las condiciones necesarias en las cuales VOLUNTARIAMENTE las partes resuelven o solucionan un CONFLICTO y llegan a un ACUERDO.

### 1. LAS FASES DE LA NEGOCIACION:

Para entender claramente cuál es el proceso que conlleva una negociación, veremos cada una de las fases que la componen, para lo cual nos imaginaremos un reloj que inicia una vuelta y la cierra y camina en una sola dirección, en cuyo proceso experimenta cuatro fases, como se verá en la gráfica a continuación:

Gráfica No. 1

FASES DE LA NEGOCIACION



### 1.1 Fase de Apertura:

Constituye el inicio de toda negociación; su objetivo principal es generar un clima que favorezca el proceso de negociación. Si una o ambas partes posee algún resentimiento hacia la otra es en este momento cuando debe develarlo, discutirlo y superarlo. Si las partes se encuentran por primera vez es importante que dediquen algún tiempo para conocerse antes de entrar al tema.

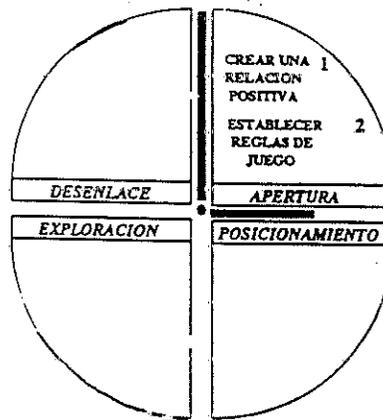
Este es el momento apropiado para aclarar sus propios valores: cómo le gustaría que fuese el trato entre los negociadores de ambas partes, cómo le gustaría ser tratado y qué consideraría el resultado ideal. Identificar valores compartidos acerca de cómo quieren trabajar en conjunto y resolver las diferencias sobre reglas básicas es parte de la fase de apertura. A continuación se presentan algunas observaciones que han demostrado ser de mucha utilidad en esta fase, de acuerdo a la experiencia de expertos negociadores:

- 1.1.1 Los negociadores exitosos tratan de llegar a la negociación emocionalmente centrados y, de esta manera, son capaces de concentrarse totalmente en su tarea.
- 1.1.2 Los negociadores exitosos tratan de disipar rumores y resentimientos pasados que de alguna forma pudieran generar un clima que obstaculice la negociación. Una manera de llevarlo a cabo es mostrando sus propios sentimientos (Preocupaciones, impresiones), pero de una forma que no implique una presentación negativa a la otra parte o compartir información que pudiera ser usada en contra de sí mismos.
- 1.1.3 El negociador diestro "no envenena el manantial del cual ha de beber". Particularmente durante la fase de apertura (aún cuando también a lo largo de la negociación) los negociadores exitosos son cuidadosos de no provocar ni caer en provocaciones y verse así atrapados en un "ciclo de ataque y defensa".
- 1.1.4 El negociador diestro está capacitado para pintar una imagen del resultado ideal de la negociación, con el propósito de cautivar a la contraparte y así ganarlo a la idea.
- 1.1.5 Los negociadores diestros identifican y resaltan los valores que comparten con la otra parte.
- 1.1.6 Los negociadores exitosos invierten mayor atención que los negociadores promedio en objetivos compartidos durante la etapa de Planificación. Esto implica que están más dispuestos a enfatizarlos durante la fase de apertura.

EN ESTA ETAPA DE LA NEGOCIACION SE APROXIMAN LAS PARTES NEGOCIADORAS, SOLUCIONAN ASPEREZAS, PLASMAN LA AGENDA DE NEGOCIACION Y ESTABLECEN LAS REGLAS DE LA MISMA.

Para una mejor ubicación de la fase de Apertura, véase la siguiente gráfica.

Gráfica No. 2  
FASE DE APERTURA



#### 1.2 Fase de Posicionamiento:

El objetivo primordial de la Fase de Posicionamiento es definir el origen y los parámetros del conflicto; de esta manera la decisión para proceder se debe sustentar en una delimitación realista de la brecha a ser cerrada. El trabajo en esta fase incluye el definir las posiciones de ambas partes y probar la flexibilidad de la posición de la contraparte. Los siguientes planteamientos nos ayudan a esclarecer esta fase:

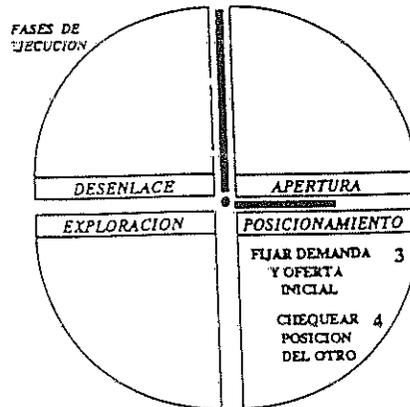
- 1.2.1 Los negociadores que aspiran más, y piden más, llegan a resultados más altos que aquellos con aspiraciones menores y que hacen demandas de apertura modestas. Sin embargo, las demandas de apertura altas aumentan la probabilidad de estancamiento o retiro de la otra parte, razón por la cual esto debe ser manejado con sumo cuidado.

- 1.2.2 Los negociadores exitosos no responden inmediatamente a las propuestas de la contraparte con una contrapropuesta. Las contrapropuestas inmediatas son percibidas como un bloqueo por la otra parte, más que como una propuesta. Esto introduce un nuevo elemento que complica la negociación. Finalmente, la otra parte es menos receptiva a nuevas posiciones después de haber hecho su propuesta, puesto que es ésta la que les interesa.
- 1.2.3 Los negociadores exitosos establecen su propósito de manera clara y directa y están dispuestos a repetirla hasta sentir que la otra parte los ha escuchado y tomado en cuenta.
- 1.2.4 Los Negociadores exitosos están menos dispuestos a hacer concesiones unilaterales cuando recién se inicia la Negociación.
- 1.2.5 Los Negociadores exitosos, cuando están en desacuerdo con algo, primero dan las razones y explican el por qué de su desacuerdo y después indican que están en desacuerdo. Los Negociadores promedio indican primero que están en desacuerdo y después dan las razones y explicaciones. Una posible explicación para este hallazgo es que el establecer el desacuerdo después de dar las razones parece menos negativo y las razones son más propensas de ser escuchadas y consideradas si son presentadas antes de establecer el desacuerdo.
- 1.2.6 Los negociadores exitosos evitan "diluir sus argumentos". Esto se refiere a que basan sus propuestas en los dos o tres puntos más fuertes. No diluyen sus argumentos fuertes con otros más débiles, porque es a éstos a los que atacará la contraparte.

*EN ESTA ETAPA DE LA NEGOCIACION SE DEJA ESTABLECIDO EL PISO Y TECHO DE LA NEGOCIACION, ASI COMO SE VISUALIZA LA FORTALEZA DE LA CONTRAPARTE.*

Para una mejor ubicación de la fase de Posicionamiento, véase la siguiente gráfica.

Gráfica No. 3  
FASE DE POSICIONAMIENTO



1.3 Fase de Exploración:

En la fase exploratoria el trabajo implica identificar los requerimientos encubiertos, así como detectar y probar las divisas alternas que podrían intercambiarse para reducir la brecha de negociación. Las siguientes observaciones serán de mucha utilidad para aclarar esta fase:

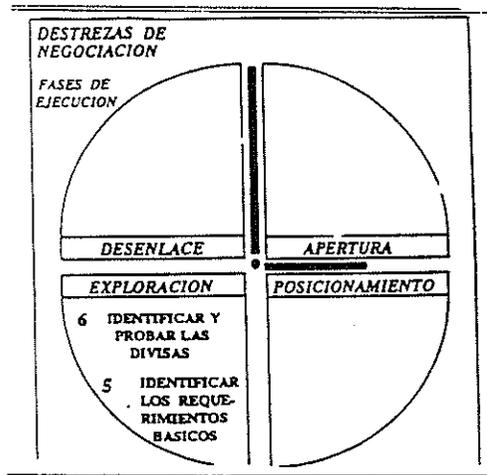
- 1.3.1 Los Negociadores exitosos prueban si han comprendido el planteamiento de su contraparte con más frecuencia que los negociadores promedio. Esta conducta permite reducir malentendidos y concepciones erróneas.
- 1.3.2 Una forma usada por los Negociadores exitosos de "probar la comprensión" es reflejar lo que la otra persona ha dicho para obtener una respuesta a posteriori. Con frecuencia se parafrasea lo que la persona dice, de manera que resulte más fuerte de lo que la persona quiso parecer, por ejemplo, "Tal como entiendo...Usted., dice que mi sugerencia es totalmente impráctica ? Esta técnica es denominada "reflejo arbitrario".
- 1.3.3 Los Negociadores exitosos hacen significativamente más preguntas que los negociadores promedio.
- 1.3.4 Los Negociadores hábiles hacen mas preguntas destinadas a determinar el valor de las divisas alternas.

- 1.3.5 Los Negociadores exitosos develan con mayor frecuencia datos e informaciones acerca de sus requerimientos. Esto se hace tácticamente para incrementar el nivel de confianza y así propiciar cierta disposición en la contraparte lo cual le permita el develar información similar.

EN ESTA FASE SE INTERCAMBIA Y SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES

Para una mejor ubicación de la fase de Exploración, véase la siguiente gráfica.

Gráfica No. 4  
FASE DE EXPLORACION



1.4 Fase de Cierre o Desenlace:

El objetivo principal de esta fase es ensamblar un acuerdo que cierre la brecha entre las posiciones de las partes. Incluye el engranar los requerimientos con las divisas alternas. El paso final de esta fase incluye la actividad de "contratación", o registro del acuerdo, así como la planificación de cualquier acción que se requiera para que el acuerdo se lleve a cabo. Los siguientes enunciados servirán para reorientar esta fase.

- 1.4.1 Los negociadores exitosos evitan dar grandes concesiones en forma unilateral al final de la negociación, tan sólo por cumplir los límites de

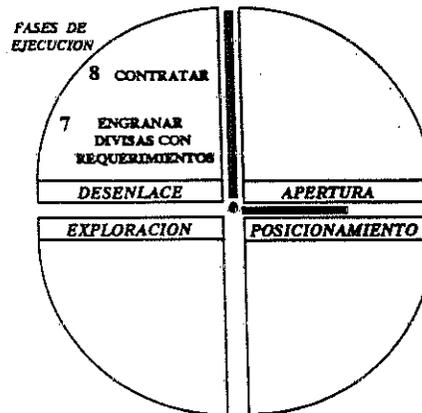
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
Biblioteca Central

tiempo.

- 1.4.2 Los negociadores exitosos revisan cualquier posible malentendido antes de concluir la negociación, de manera de no dejar ningún riesgo potencial.
- 1.4.3 Los negociadores exitosos cuando hacen concesiones siempre piden algo; por ejemplo, " estaría dispuesto a aceptar el 10% si....."
- 1.4.4 Los negociadores exitosos se toman dos o tres veces más el tiempo que los negociadores promedio para prevenir lo hecho después de la negociación.

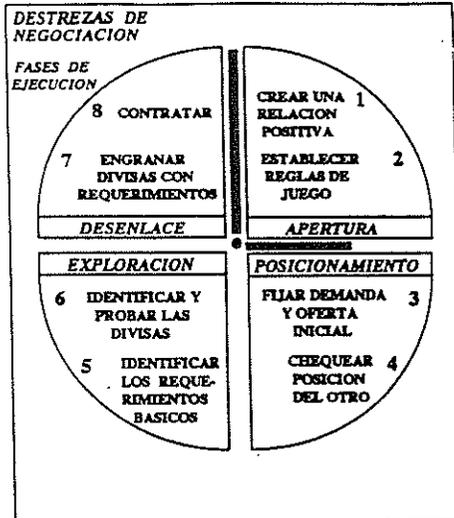
Para una mejor ubicación de la fase de Exploración, véase la siguiente gráfica.

Gráfica No. 5  
FASE DE CIERRE O DESENLACE



Para una mejor ubicación referente a las fases de la Negociación, se plasma la gráfica del Reloj, en donde se encuentran ya integradas todas las fases.

Gráfica No. 6  
 FASES DE EJECUCION DE LA NEGOCIACION



1. EL NEGOCIADOR:

Constituye el actor principal del proceso, razón por la cual merece un tratamiento concreto. Luego de haber analizado a varios autores sobre la forma como se han comportado los negociadores en el ejercicio de sus funciones quisieramos tomar como referencia los estudios de Neil Rackhan de Inglaterra del grupo de investigadores "Hutwhite" plasmado en el material de negociación de la Empresa venezolana Management Enterprises.

Dicho autor realizó una investigación junto a sus colegas sobre la conducta demostrada en gran cantidad de negociaciones, dentro de las cuales fueron considerados como exitosos aquellos negociadores "efectivos" por ambas partes. Estos tenían registrada una trayectoria significativa de éxito y una baja incidencia de fracasos al llevar a cabo una negociación. Cuarenta y ocho Negociadores fueron estudiados en 102 sesiones de negociación, y la frecuencia con la cual presentaban ciertas conductas clave fue comparada con la de un grupo de negociadores promedio.

Rickham también entrevistó a negociadores exitosos con relación a las actividades de planificación y establecimiento de objetivos previos a la negociación. De igual manera se procedió a

revisar el trabajo de Roger Fisher y William Ury, del proyecto de negociación de Harvard que sustenta un enfoque de la negociación muy similar al de Rickham.

Hay acuerdo general en que dedicar tiempo a la planificación mejora la ejecución y aumenta las posibilidades de éxito. Sin embargo algunos tipos de planificación son más valiosos que otros: Los negociadores exitosos toman en consideración un espectro más amplio de resultados o alternativas de acción específicamente de aquellas planeadas por la contraparte del grupo de negociadores.

Rickham encontró que tanto los negociadores exitosos como los promedio centran su planificación sobre las posibles áreas de conflicto, no obstante los negociadores exitosos invierten tres veces más atención en las áreas comunes que los negociadores promedio. Los negociadores exitosos invierten más atención a las consecuencias a largo plazo que los negociadores promedio.

Los negociadores exitosos aprenden todo lo que pueden del grupo con el cual negocian, sus requerimientos, sus divisas alternas, expectativas de acuerdo, estilos, prácticas pasadas, confianza, límites de tiempo, autoridad para la toma de decisiones etc. Ellos tratan de anticipar las estrategias y tácticas a los otros. Los negociadores exitosos consideran su MAAN (Mejor Alternativa Antes de Negociar).

Si sólo pueden satisfacer sus requerimientos y necesidades básicas llegando a un acuerdo a esta contraparte, se encuentran en una posición de bajo poder. Si pueden identificar otra fuente para satisfacerla, antes de la negociación, podrán negociar desde su posición de mayor poder.

Con lo anteriormente expuesto nos aclara el concepto de NEGOCIADOR "EXITOSO" que será la variable constante en todo el desarrollo del presente trabajo.

### 3. LINEAMIENTOS PARA UNA NEGOCIACION EFECTIVA

Es importante que para que una negociación pueda considerarse como efectiva, se sigan ciertos lineamientos que sirven como "claves" en la aplicación de la técnica. Estos son: <sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Byrnes, Joseph. DIEZ LINEAMIENTOS PARA UNA NEGOCIACION EFECTIVA. Caracas, Venezuela: Material de Management Enterprisse, 1995. Pág. 1

### 3.1 Prepararse para la Negociación:

El primer paso para una negociación es frecuentemente el más olvidado. Cuando se anticipa una negociación con alguien es necesario tratar de dedicar tiempo para prepararse lo mejor posible para cuando llegue el momento de la reunión. Para ello, lo mejor es responderse dos preguntas claves:

- \*. QUE QUIERO OBTENER CON LA NEGOCIACION ?
- \*. POR QUE LO DESEO ?

De ser posible, es necesario tratar de responderse las mismas preguntas con respecto a la contraparte y, si esto no puede hacerse antes de la reunión, puede preguntarse al inicio de la misma. Un corolario de este punto es que hay que evitar negociar sin preparación. El tiempo para pensar y prepararse es sumamente indispensable.

A toda costa hay que evitar hacer negociaciones de inmediato sobre todo si la contraparte está preparada y uno no. No es un signo de debilidad pedir un tiempo de preparación. Al contrario de lo que se señala, es sentido común. La negociación es una contienda de preparación y no una batalla de "machos" donde los contendientes están dispuestos a perder más que a admitir que no están listos para pelear.

### 3.2 Reconocimiento de percepciones diferentes:

Cada uno de nosotros ve el mundo de forma diferente. Lo que uno ve puede ser totalmente diferente a lo que otra parte percibe, y totalmente diferente a lo que es lo real. Cuando se está negociando, debe reconocerse que las percepciones propias pueden ser radicalmente diferentes a las de otras partes. Además como regla general, cada una de las partes se auto percibe y describe su comportamiento como más razonable y cooperativo que el comportamiento y actitudes de la otra parte (que es visto como irrazonable, demandante y hostil). Estas percepciones diferentes han sido la causa del escalamiento de hostilidades en las negociaciones tanto simples como complejas: Una las partes puede decir algo en la creencia de que es un enunciado neutral o meritorio pero la contraparte puede considerarlo como una declaración desagradable y responder en consecuencia, ante lo cual bien podrían empezar a surgir sentimientos de venganza traducidos en un comentario hostil y comenzarse una batalla, que a la larga no conduciría a nada bueno.

El reconocimiento de estas percepciones diferenciales es el primer paso para evitar el desarrollo, durante las negociaciones, de mayores animosidades personales. Más allá de este reconocimiento, se pueden hacer dos cosas más:

- \* Primero, nunca responder una declaración percibida como hostil con comentarios propios claramente hostiles. La manera de prevenir el esclarecimiento es mediante la ruptura del proceso de percepción de declaraciones insultativas.
- \* Segundo, si se percibe a la otra parte como hostil o injuriosa hay que disculparla. Esto puede ser difícil para muchas personas, sobre todo si el otro está comenzando a ser fastidioso o molesto, pero la disculpa es una manera segura, y rápida de evitar el desarrollo de fuertes sentimientos negativos.

Más allá de romper la espiral de comentarios, una disculpa también puede servir para cambiar la percepción de la contraparte hacia nosotros de negativa hasta neutral o positiva. En tanto que la percepción de la otra parte se hace más positiva, se puede ser más efectivo en obtener el cruce hacia un punto de vista.

### 3.3 Evitar Dificultades:

En alguna parte de la negociación, se puede estar tentado a encajonarse o a meter a la contraparte en una dificultad mediante:

- \*. Una ignorancia negativa o
- \*. Una directa y demasiado frecuente batalla personal

Se puede encajonar a las partes dentro de una dificultad por medio de variedad de formas, usualmente esto involucra el enunciado público de alguna condición, acoplado con una amenaza o un ultimátum. El efectivo negociador nunca aplica un ultimátum y raramente toma una fuerte decisión pública sin una ruta de escape. Al encajonarse en una dificultad, la negociación usualmente cambia de un proceso objetivo de solución de problemas a una campaña personal para empujar al otro. La emocionalidad normalmente destruye el deseo de las partes en concentrarse en los méritos de las proposiciones y ganar a cualquier costo se convierte en el nuevo objetivo.

### 3.4 Uso de la Creatividad y la Imaginación:

Los mejores negociadores están siempre pensando en aproximaciones inusuales y creativas para tratar los asuntos y rechazan seguir la línea de menos resistencia, que es simplemente dividir las diferencias entre las partes. En gran número de negociaciones no se han hecho los mejores acuerdos para todos los implicados porque nadie pensó en ellos. Para preservar la creatividad y la imaginación los negociadores efectivos usualmente dedican un tiempo durante las negociaciones a examinar

las diferentes e inusuales aproximaciones. Durante estas sesiones, las personas son invitadas a pensar turbulentamente, sin oponerse a cualquier idea. La crítica, la burla y la ridiculización no están permitidos. De esa forma se logran las más creativas ideas.

### 3.5 Apreciar el Poder del Silencio:

Muchas personas se sienten inconfortables con los períodos de silencio y sienten la necesidad de responder rápidamente, apenas el otro ha terminado de hablar. Mediante sus palabras y conductas pueden dar la impresión de que las palabras de la otra parte no son importantes, apenas una mera interrupción en nuestro propio discurso. Pero la ausencia de una atenta y activa escucha puede ser una significativa desventaja al negociar, sobre todo con extranjeros que están acostumbrados al silencio. Los estadounidenses por ejemplo, responden a los largos lapsos de silencio asumiendo que la contraparte está en desacuerdo o no acepta sus posiciones y tienden a argumentar o a dar más concesiones en respuesta al silencio. Este es un problema particular cuando se negocia con los japoneses, quienes se sienten confortables con largos períodos de silencio durante las negociaciones. Los negociadores deben desarrollar sus hábitos de escucha atenta. No es necesario lanzarse a romper el silencio que ocurre dentro de la negociación. Si se encuentra el silencio demasiado inconfortable, hay que tratar de que sea la otra parte quien lo rompa: Hacerle preguntas y explorar sus ideas puede ser una buena medida. Algunas personas son pobres negociadores porque hablan mucho. Una regla al respecto es que si se habla más del 50% del tiempo, se está hablando de más. Un excelente negociador dice "Usted nunca dará de más si mantiene su boca cerrada". El silencio es una simple pero poderosa herramienta de negociación. Y si no recordemos aquel viejo refrán que dice: "DIOS NOS DIO DOS OÍDOS Y UNA SOLA BOCA".

### 3.6 Making Trade-offs:

Esto se refiere a que nunca hay que dar algo por nada. Aunque no se obtenga algo tangible a cambio, al menos hay que conseguir alguna buena voluntad para un uso futuro. Aún si lo obtenido es poco, los buenos negociadores obtienen algo por cada concesión que hacen.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca

Cuando los negociadores entienden lo que realmente necesitan y lo que no es importante, el inevitable trade - offs es más valor y menos costo para todos.

### 3.7 Ayudar a la contraparte a convenir:

Muchos negociadores creen que no son responsables de ayudar al otro, pero los mejores negociadores saben que está en su mejor interés ayudar al otro lado y hacer lo más fácil posible llegar a un convenio con éste. Lo último que un negociador efectivo hace es socavar a su contraparte minimizando lo que podría obtener mediante la concentración. Los buenos negociadores hacen que todo sea lo más fácil posible y placentero para su contraparte y tratan duramente de ponerse en los zapatos del otro, de percibir los problemas propios y de la contraparte como un todo y trabajan para ayudarlo.

### 3.8 Tomar Notas:

Muchos funcionarios rechazan tomar notas o ser responsables de un papel de trabajo, porque consideran que este trabajo es secretarial. Sin embargo, en muchas negociaciones las personas que toman nota y mantienen un registro de los acuerdos están usualmente más contentas con el resultado final. Los procesos de muchas negociaciones requieren que se lleven notas informales y que se resuman al final en forma de memorándum o reporte.

### 3.9 Evaluación de los Pasos:

Demasiadas negociaciones se convierten en interminables. La charla conduce a más charla y más charla. Cómo pueden los negociadores efectivos romper con el ciclo de palabras? Muchas negociaciones dentro de las organizaciones se extienden demasiado porque no ha sido dispuesto un plazo o término de la misma. El plazo presiona a ambas partes para que usen su tiempo con economía y permite al negociador cuestionar el valor de una discusión particular y a moverse hacia áreas más productivas. También anima a las partes a considerar concesiones y trade-offs para lograr el plazo. En algunas negociaciones se tienen que construir plazos. Los Negociadores establecen términos para focalizar esfuerzos e incrementar la eficiencia. Esto es particularmente útil en reuniones de fuerzas de tarea, donde las negociaciones pueden continuar indefinidamente al menos que se pongan plazos.

#### 3.10 Anticipar el No Acuerdo:

Algunos negociadores no concluyen con un acuerdo entre las partes. En estos casos las conversaciones se rompen o, peor aún, continúan con una pequeña oportunidad de lograr un acuerdo. Los hábiles negociadores son esperanzados pero también realistas y cuidadosos. Planifican pensando en "el pero" y se figuran lo que podrían hacer si no se logra el acuerdo. También se preparan para la posibilidad de un no acuerdo haciendo su alternativa de acuerdo negociado lo más placentera y útil posible. Si la alternativa de acuerdo es atractiva, ello se podría revelar a la contraparte como un punto a favor durante las negociaciones. Si no es atractiva, se mantiene en reserva.

El poder de negociación se desarrolla del atractivo de la alternativa. Mientras esta sea la mayor, más fuerte será la posición negociadora. Siempre hay que trabajar para desarrollar una satisfactoria y factible alternativa de negociación frente a una contraparte en particular.

#### 3.11 Ser FUERTE con el Problema pero suave con la Persona:

Los negociadores exitosos saben que el objeto a negociar requiere de fortaleza para lograrlo pero de una gran amplitud de educación, amabilidad, y cordialidad con la contraparte.

En el transcurso de la negociación si se ataca a la persona la misma se congela debido a la utilización de irritantes en todo el proceso de la negociación.

La vía más efectiva para ser negociador exitoso es practicar estos lineamientos mediante un esfuerzo consciente de aplicación de los mismos en cualquier negociación las oportunidades obrarán.

#### 4. EL SECRETO DE ESCUCHAR:

La mutua comprensión depende en gran parte de la habilidad que tenga el emisor para hacer que la otra persona, el receptor, vea las cosas exactamente como el emisor las ve. Todo ello nos lleva al punto principal: "El Valor de escuchar"; escuchar es mucho más que oír. Todos los días oímos cosas tales como: el ladrar de un perro, el sonido de una campana, el ruido de un automóvil, el gorgorito de los policías etc. Todos estos sonidos desaparecen rápido de nuestra mente. Cuando escuchamos ponemos atención a lo que la otra persona quiere decir, y esas palabras transmiten imágenes y cuadros emocionales. La clave vendría a ser indagar qué significados tienen esas palabras para esa persona.

Es decir que se debe tratar de captar lo que la persona está diciendo.

Para saber escuchar existen tres reglas muy importantes tal como lo establece Norman King: <sup>30</sup>

#### 4.1 El Contacto Visual:

Es recomendable mirar siempre a la persona con quien se esté hablando. Para que se de el contacto es importante el ver a la persona a la cara. El contacto visual es la mejor manera de establecer un vínculo entre el emisor y quien lo escucha. Mirar a la otra persona demostrándole que se tiene interés en lo que está expresando, es un paso indispensable para mejorar la comunicación.

#### 4.2 La Interrupción Verbal:

El solo hecho que una persona se quede en silencio no significa que la conversación haya terminado. Una pequeña pausa significa que el emisor está tejiendo sus pensamientos para lanzar una idea. Un momento de suspenso en la conversación implica un espacio para relajarse, descansar y recuperarse. Cuando se está hablando con alguna persona, no hay que interrumpirla radicalmente; esto puede matar por completo el proceso mental del interlocutor.

#### 4.3 La Imposición del Significado:

Cada persona tiene sentimientos y pensamientos que nadie más experimenta. Es muy difícil expresar ciertos pensamientos, sobre todos los emotivos; no se deben hacer juicios valorativos sobre los pensamientos íntimos de la otra persona, mucho menos decir que sus sentimientos son errados; es mejor decir que son diferentes. No es imposible que en todo intercambio de expresiones no se esté de acuerdo con lo que la otra persona exprese, por esa razón es bueno evitar decir las siguientes expresiones valorativas: "Jamás convencerá a nadie con esos argumentos", "Esa es la mayor tontería que pude haber escuchado en toda mi vida!", "Eso jamás debe aceptarse, lo engañaron fácilmente como a un niño", etc.

Hay que tener presente que oír es percibir los sonidos, escuchar es oír con toda atención.

---

<sup>30</sup> Management Enterprises. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EQUIPOS LÍDERES EN NEGOCIACIÓN. Módulo I. Caracas, Venezuela, 1994 Pág. 9

## 5. LAS ENERGÍAS Y CONDUCTAS NECESARIAS EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.

Joph Byrnes en su texto "Lineamientos para una Negociación Efectiva", define la **energía** como la fuerza con la cual se expresa una determinada conducta. Es decir que al plasmar una conducta nos referimos a un determinado comportamiento, y ese comportamiento se expresa en acciones. Estas pueden ser entendidas como una actuación práctica. Entonces cuando un **negociador** utiliza una energía en donde expresa una conducta por medio de una o varias acciones su propósito central es influenciar a su oponente o contraparte para lograr sus objetivos establecidos en su planificador de negociación.

Todo proceso de negociación envuelve automáticamente un intercambio de opiniones, de propuestas, y de sugerencias entre dos o más partes, muchas de las cuales son divergentes. Por lo tanto se necesita que el negociador exitoso pueda educar su conducta cuando se exprese verbalmente, al igual que debe saber escuchar y calificar las expresiones verbales de la contraparte en el proceso de negociación. En ese sentido en negociación existen dos Energías vitales: La Energía Empujar y la Energía Halar las cuales veremos a continuación.

### 5.1 La Energía Empujar:

Esta energía utiliza dos tipos de conducta, siendo ellas la **conducta Convencer y Conducir**. Cuando utilizamos la primera conducta hacemos uso de dos acciones **proponer** y **argumentar**. Con ello proponemos sugerencias, ideas, recomendaciones, se formulan preguntas que implican un propósito. Argumentamos razones, identificamos evidencias que apoyen o se opongan a ambas posiciones, se argumenta en ambas posiciones a favor o en contra.

En la segunda conducta se expresan tres acciones, en las cuales se requiere definir las expectativas; señalar exigencias y necesidades. Se evalúan juicios negativos y positivos sobre la otra parte personales o intuitivos. Se intercambian incentivos y presiones, se especifican consecuencias que se controlan, se especifican las formas y medios que se tienen bajo control para satisfacer las necesidades del otro.

En esta Energía, el negociador persuade y aserta su voluntad a la contraparte. Es decir que sus expresiones siempre son fuertes. Aquí se sitúan los negociadores "Duros".

Para una mejor ubicación respecto a esta energía se plasma a continuación la siguiente gráfica.

Gráfica No. 7  
Registro de Frecuencias Energía Empujar

ENERGIA	CONDUCTA	ACCION
E M P U J A R	Convencer 	Proponer Sugerencias, ideas, recomendaciones.
	Conducir 	Argumentar Razones, identificar evidencias que apoyen posición propia o se opongan a la del otro.
		Requerir Exigencias, necesidades, requerimientos.
		Evaluar Juicios + o - sobre la conducta de la otra parte.
	Intercambiar incentivos y presiones Especificar consecuencias que usted controla.	

#### 5.2 La Energía Halar:

La Energía Halar expresa dos conductas: Conectar y Cautivar. En la primera utiliza tres acciones: involucra pidiendo opiniones, puntos de vista, ideas e información de otros y estimula a preguntar. Escucha activamente, parafrasea, refleja sentimientos, Comparte lo comprendido para verificar lo que la contraparte dice. Y por último revela mostrando incertidumbre, admitiendo errores, mostrándose abierto, pide ayuda.

En la segunda Conducta que es Cautivar, se expresan dos acciones: agrupar y proyectar. En la primera acción el negociador indica áreas de acuerdo, valores comunes, usa lenguaje emotivo. En la segunda acción se construye un escenario futuro con esperanzas compartidas, es decir el negociador pinta positivamente los resultados de las negociaciones. Con el uso de esta conducta se

logra atraer a la contraparte.

En esta Energía descansa el 60% del éxito de una negociación. Aquí se sitúan los negociadores "Suaves".

Para una mejor ubicación respecto a esta Energía se plasma la siguiente gráfica.

Gráfica No. 8  
Registro de Frecuencias Energía Halar

<b>H A L A R</b>	<b>Conectar</b> 	<b>Involucrar</b> Pedir opinión, preguntar
		<b>Escuchar (activamente)</b> Parafrasear, reflejar sentimientos
		<b>Revelar</b> Mostrar incertidumbre, admitir faltas
	<b>Cautivar</b> 	<b>Agrupar</b> Indicar áreas de acuerdo, valores comunes
		<b>Proyectar</b> Presentar posibilidades emocionantes

Cuando el Negociador al hablar utiliza sutilmente estas energías, conductas o acciones los éxitos a alcanzar son brillantes. Esto podemos apreciarlo a través del ejemplo siguiente:

**ENERGIA EMPUJAR:** Mi delegación PROPONE que la reunión de funcionarios se realice el próximo jueves por dos razones: La primera tenemos un viaje el día viernes y la segunda, que el día lunes tenemos que entregar un informe al señor Ministro.

**ENERGIA HALAR:** Como ustedes podrán considerar, nuestra presencia aquí, demuestra que nuestras delegaciones tienen más aspectos en común que diferencias, por ello nosotros quisiéramos - si ustedes están de acuerdo - en que la reunión de funcionarios programada para el día viernes, se realice el próximo jueves debido a que se nos ha presentado un viaje imprevisto para ese día y nosotros nos comprometemos a actuar con reciprocidad, y la amplia voluntad por llegar a un excelente ACUERDO nos obliga a trabajar este fin de semana en un informe que será entregado al señor Ministro el día lunes por la mañana para con ello agilizar nuevamente nuestras negociaciones.

Lo anterior nos demuestra cómo podemos alcanzar los objetivos al expresarnos ya sea con imponer o con cooperar.

#### 6. EL CUADRO PLANIFICADOR DE NEGOCIACION:

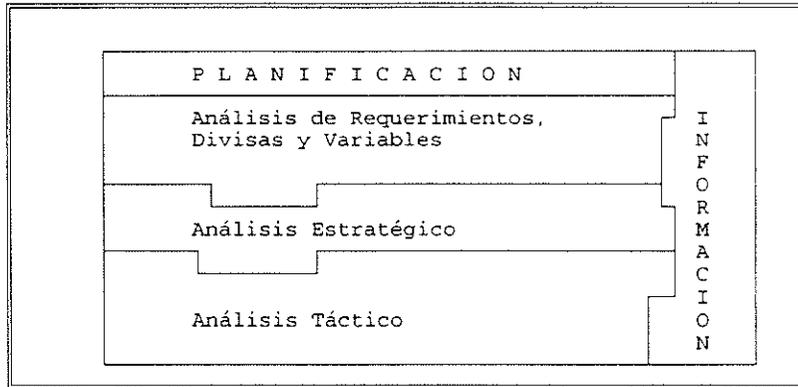
Este cuadro que también se le denomina "Protocolo de Planificación para la Negociación", tiene por finalidad proporcionar una secuencia de actividades que permitan una planificación más conveniente para la futura negociación. Las actividades responden punto a punto a la estructura lógica que supone el proceso mental que llevan a cabo los negociadores exitosos. Cada paso no sólo se deriva lógicamente del anterior, sino que también provee al usuario de una breve explicación que permite una más clara aproximación. Además a este cuadro planificador de negociación se le conoce de diversas maneras, para unos es una estructura, otros le llaman bosquejo de negociación, otros el cajón de negociación, protocolo etc. En este trabajo le llamaremos " Cuadro Planificador de Negociación".

El Cuadro Planificador de Negociación está formado por tres grandes áreas:

- a) El Análisis de Requerimientos, Divisas, y Variables
- b) El análisis Estratégico y
- c) El Análisis Táctico.

A continuación se presenta un cuadro que ayudará a ilustrar mejor estas áreas.

Cuadro No. 2  
Cuadro Planificador de Negociación



Fuente: Management Enterprises. Venezuela, 1995

### 6.1 Los Requerimientos (necesidades)

En los diferentes procesos de negociación por lo general se hacen presentes dos tipos de requerimientos o necesidades: Los requerimientos primarios y los requerimientos secundarios. Es decir que hay necesidades básicas o vitales y necesidades importantes pero no vitales. La importancia de reconocerlos e identificarlos facilita la labor de establecer el blanco hacia donde se tienen que canalizar las acciones.

Esto significa que el requerimiento Básico o primario es tan prioritario que si no es satisfecho el proceso de negociación pierde totalmente su sentido. Lo anterior quiere decir que un negociador puede ser flexible en sus requerimientos secundarios, pero jamás en los primarios.

### 6.2 Identificación de las Divisas:

Una divisa en negociación se entiende como cualquier recurso que por características inherentes al mismo tenga capacidad para satisfacer los requerimientos propios de la contraparte.

Estos recursos son aquellos que se ofrecen mutuamente las partes negociadoras, para lograr concesiones a cambio.

La identificación de las divisas disponibles permitirá básicamente pensar en cuáles recursos podrá usar para satisfacer sus requerimientos básicos y los de su contraparte, durante el proceso de negociación. Es importante descubrir que muchas divisas pueden ser de poco valor para una de las partes, pero de mucho valor para la contraparte.

A continuación se plasma el cuadro planificador de requerimientos y divisas.

Cuadro No. 3  
Cuadro Planificador de Requerimientos y Divisas

SUS REQUERIMIENTOS		CUAN SUPONE SON LOS REQUERIMIENTOS DE LA OTRA PARTE
-BASICO:		-BASICO
-SECUNDARIO:		-SECUNDARIO:
DIVISAS QUE PUEDE OFRECER		DIVISAS QUE LE PUEDEN OFRECER
1.		1.
2.		2.
3.		3.
4.		4.
5.		5.

Fuente: Elaboración Propia

"La diferencia entre un rompecabezas y una negociación es que las piezas del rompecabezas se hacen previamente mientras que las negociaciones obligan a contar las piezas y ajustarlas hasta que se logre un acuerdo".

### 6.3 La Posición del Poder:

El poder en negociación es definido como el grado de dependencia que posee una parte de la otra en función de satisfacer su necesidad básica. Para ello puede darse respuesta a las siguientes preguntas: Cuánto depende usted de la contraparte?, Cuánta capacidad posee la contraparte para satisfacer las necesidades básicas que usted tiene?, o Su contraparte tiene lo que usted necesita? Su contraparte es su única opción para satisfacer su necesidad o posee usted otras alternativas para satisfacer sus necesidades?

La posición de poder se hace presente en una negociación en tres niveles:

#### Posición del Poder

BAJA	EQUILIBRADO	ALTA
------	-------------	------

Si una de las partes requiere más de su contraparte, que lo que ella quiere de la otra, entonces la posición de poder es BAJA.

Si existe una interdependencia entre las partes dictada por una capacidad similar para satisfacer las necesidades que subyacen en la negociación, la posición de poder es EQUILIBRADA.

Y si una de las partes necesita a la contraparte, más de lo que ella necesita a la otra, entonces la posición del poder es ALTA.

### 6.4 El Nivel de Relación:

Para entender el nivel de relación en una negociación, basta con preguntarse: Es importante el mantener las relaciones con la contraparte a corto, mediano y largo plazo ?

Si la relación se da en intervalos muy seguidos, es decir a corto plazo, entonces la relación será de ALTA IMPORTANCIA. Si por el contrario la próxima reunión es a largo plazo y si no existe seguridad de la misma entonces la relación será de BAJA IMPORTANCIA. Y si la próxima relación será a mediano plazo entonces será de EQUILIBRADA IMPORTANCIA.

ALTA	EQUILIBRADA	BAJA
IMPORTANCIA	IMPORTANCIA	IMPORTANCIA

7. LA ACCION ESTRATEGICA:

Es la dirección que se decide seguir para alcanzar los acuerdos que permitirán satisfacer los requerimientos que subyacen en el proceso. La acción estratégica se deriva lógicamente del análisis de las variables PODER / RELACION, expuestas anteriormente. En el proceso de negociación se establecen tres acciones estratégicas.

7.1 Tómelo o Déjelo:

Esta acción se aplica cuando una de las partes se constituye como la única opción que la contraparte tiene para satisfacer sus requerimientos.

Esta estrategia es apropiada y efectiva si :

- Crear una relación con la otra parte no es importante, o se quiere evitar el contacto estrecho con ella.
- El bajo valor de los aspectos a ser intercambiados no justifica el tiempo y el costo de regatear o negociar.
- El compromiso de la otra parte no es importante porque el intercambio puede complementarse en el acto.

## 7.2 El Regateo:

Proceso que implica una sola divisa planteada de manera variable o elástica. Regatear puede ser una estrategia apropiada y efectiva si:

- El tiempo es limitado
- No se está en una posición de bajo poder
- Crear una relación con la otra parte no es importante
- La flexibilidad está limitada a una, "la principal" divisa solamente.

## 7.3 Intercambio o Negociación:

Proceso que propone una transacción multi-divisas; si la posición de una de las partes es "equilibrada" entonces esta puede escoger entre regatear o negociar.

El intercambio puede ser una estrategia apropiada si:

- Hay suficiente tiempo para explorar necesidades y el valor del intercambio justifica el tiempo invertido
- Crear y mantener una relación es importante
- El compromiso de ambas partes es importante para asegurar que se lleve a cabo el acuerdo

Si alguna de las partes posee una posición de poder baja su mejor alternativa de acción deberá ser la negociación. Esto permitirá que tenga una mayor probabilidad de incidir en su contraparte y por ende de satisfacer sus requerimientos básicos.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Nota: la negociación se entiende aquí como una estrategia de intercambio, como parte del planificador de negociación global.

Es necesario tomar un receso o un café cuando se requiera tiempo para pensar o para conferenciar con los asociados. Hay poco que ganar en una negociación saliendo del paso, y, a menudo, mucho que ganar retirándose con cierta frecuencia de la relación.

Existen dos tipos de desenganche:

#### 8.2.1. El Desenganche Tarea

Se usa cuando se quiere avanzar la negociación hacia un resultado. Y puede darse por las siguientes razones:

- Amenaza de retiro
- Corrección de planificación
- Exploración de Propuestas
- Corrección interna (equipo)
- Por desconocimiento
- Oportunidad de reflexión

#### 8.2.2. El Desenganche Proceso

Se usa orientado a corregir desviaciones en la dinámica del grupo Negociador. Y puede darse por las siguientes razones:

- Cansancio
- Punto Muerto
- Tensión o conflicto abierto
- Defensa (posición pura/contraparte)

### 8.3 El Mini-Max:

La táctica mini-max es la favorita de los negociadores profesionales. Se basa en la premisa simple de que la mayoría de las personas están dispuestas a renunciar a algo con el objeto de obtener o conservar una sola cosa.

El mini-max es una forma de lograr intercambios que la contraparte encuentra aceptables. Es posible que ninguno de los adversarios obtengan todo lo que desean, pero todos los adversarios deben obtener una cantidad suficiente de lo que desean o de lo que puedan retirarse satisfechos de las negociaciones. Para utilizar esta táctica se necesita que el negociador responda a cuatro preguntas:

P R E G U N T A S

1- Qué es lo mínimo que yo puedo aceptar ?

-----  
-----

2- Qué es lo máximo que puedo pedir sin que se rían de mí o me pidan abandonar la negociación ?

-----  
-----

3. Qué es lo máximo que puedo dar ?

-----  
-----

4. Qué es lo mínimo que puedo ofrecer sin que se rían de mí y me pidan abandonar la negociación ?

-----  
-----

n el Mini - Max se dan tres posiciones:

- El Mini:  
Es el punto por debajo del cual el negociador se negará a llegar a un acuerdo.
- La posición estimada:  
Consiste en identificar con qué posición el negociador estaría satisfecho en llegar a un acuerdo.
- El Max:  
Es el punto de la demanda inicial, es lo que el negociador le gustaría obtener en una negociación.

MINI.....  ..... MAX

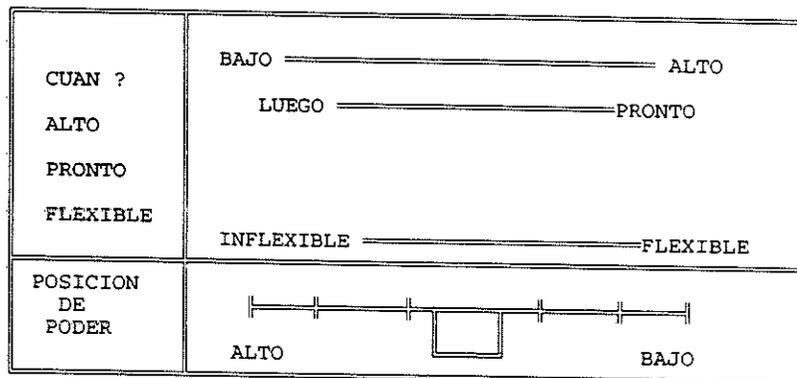
Posición Estimada

8.4 Cuadro Táctico de Relación:

Es un cuadro que relaciona el Mini - Max, el Tiempo, la conducta pronta o flexible e inflexible y la posición de poder. Parte del supuesto de ubicar un punto en una gráfica para poder encontrar la posición del negociador.

El siguiente Cuadro ayudará a su comprensión.

Cuadro No. 5  
Cuadro Táctico de Relación



Fuente: Management Enterprises. Venezuela, 1995

Por ejemplo: si el PODER del negociador es alto en relación a su contraparte la conducta a seguir será inflexible, el tiempo del acuerdo será muy pronto y lo máximo a pedir en una negociación estará muy cerca.

Si por el contrario el PODER es bajo en relación a la contraparte la conducta a seguir será flexible, el tiempo que dure la negociación será medio y lo que se quiera obtener posiblemente será bajo.

Cuadro No. 6  
Guía Corta de Planificación Sobre Negociación

<b>MIS REQUERIMIENTOS</b> -Subyacente -Secundarios	<b>MIS OBJETIVOS</b> -Inicial -Alternos	<b>DIVISAS DEL OTRO</b>
<b>DEL OTRO</b> -Subyacente -Secundarios	<b>OBJETIVO DEL OTRO</b>	<b>MIS DIVISAS</b>

<b>ANALISIS ESTRATEGICO</b>  <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td colspan="5"></td> <td colspan="3">Posición de poder</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>B</td> <td>F</td> <td colspan="2">A</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">p o d e r</td> <td>B</td> <td>R N</td> <td>R</td> <td colspan="2">T/D</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>N</td> <td>N R</td> <td>R</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>N</td> <td>N</td> <td>N R</td> <td colspan="4"></td> </tr> </table>						Posición de poder					B	F	A					p o d e r	B	R N	R	T/D					E	N	N R	R					A	N	N	N R					<b>DESENGANCHAR</b> Cuántos ?..... Cuándo ?.....  MINI - MAX Mini      Estimada      Max <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 15px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 15px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 15px;"></div> </div>
					Posición de poder																																						
		B	F	A																																							
p o d e r	B	R N	R	T/D																																							
	E	N	N R	R																																							
	A	N	N	N R																																							
<b>ANALISIS TACTICO</b>  CONFIANZA ES ?  <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width:50%;">BAJA</td> <td style="width:50%;">ALTA</td> </tr> <tr> <td>CERRADO</td> <td>ABIERTO</td> </tr> </table>	BAJA	ALTA	CERRADO	ABIERTO	Bajo ————— Alto Luego ————— Pronto  CUAN ?  ALTO      PODER      BAJO <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <div style="width: 10%;"></div> </div>																																						
BAJA	ALTA																																										
CERRADO	ABIERTO																																										

Fuente: Elaboración Propia con base en material de Management Enterprises. Venezuela, 1995

## 10. EL METODO MAS ADECUADO PARA NEGOCIAR

El método que ha dado mayor eficacia y ha demostrado ser más efectivo en las negociaciones es el Método Basado en Intereses, no en Posiciones.

Enfocar una negociación como una lucha de voluntades por posiciones agudiza el proceso de confusión. Cuando se está en un proceso de negociación los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre las posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. Estos deseos y preocupaciones son intereses. Los intereses motivan a las personas, son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones. Su posición es algo que el negociador decidió, lo que lo impulsó fueron sus intereses.

A continuación presentamos un ejemplo, dado en la región geográfica del Medio Oriente que servirá para ilustrar el Método.

"El tratado de Paz entre Egipto e Israel que se planteó en Camp David en 1978, demuestra la utilidad de examinar lo que motiva las posiciones. Israel había ocupado el territorio egipcio de la Península del Sinaí desde la guerra de los seis días en 1967. Cuando Egipto e Israel se reunieron en 1978 para negociar una Paz, sus posiciones eran incompatibles. Israel insistía en conservar una parte del Sinaí. Por su parte Egipto, insistía en que debía devolverse a su soberanía hasta la última pulgada del Sinaí. Una y otra vez se dibujaron mapas que mostraban posibles fronteras para dividir el Sinaí entre Egipto e Israel. Aceptar un compromiso de este tipo era totalmente imposible para Egipto. Para Israel era igualmente inaceptable regresar a la situación de 1967.

La distinción entre sus intereses y sus posiciones hizo posible el logro de una solución. El interés de Israel era su Seguridad, no quería que hubieran tanques egipcios en la frontera listos para cruzarlos en cualquier momento. El interés de Egipto era la soberanía; el Sinaí había pertenecido a Egipto desde la época de los faraones. Egipto había recobrado su soberanía muy recientemente, después de siglos de dominación por griegos, romanos, turcos, franceses y británicos, y no estaba dispuesto a ceder territorio a ningún conquistador extranjero.

En Camp David el Presidente Sadat de Egipto y el Primer Ministro Bejin de Israel aceptaron un plan que devolvía el Sinaí a la plena soberanía egipcia y que garantizaba la seguridad de Israel desmilitarizando grandes áreas, la bandera de Egipto ondearía en todas partes, pero no habrían tanques Egipcios en las cercanías de Israel."

La conciliación de los intereses y no de las posiciones es efectiva. Cuando se buscan los intereses que motivan a las posiciones opuestas es posible casi siempre encontrar una posición alterna que satisfice no solamente sus propios intereses sino los de la otra parte. Este es el éxito del método basado en intereses y no en posiciones.

#### 11. EL EQUIPO NEGOCIADOR:

Es el Staff de especialistas en Negociación. Las interrogantes que se plantean en este apartado son: Cómo designar y organizar el equipo negociador, qué cantidad de profesionales integran un grupo negociador, y qué roles asumen los negociadores.

##### 11.1 La selección y organización del grupo:

La selección del personal que formará parte de un grupo negociador dependerá del grado de organización de la Institución a la cual pertenezcan. Y obviamente a las características profesionales deseables según sea el ámbito de competencia de esa institución.

Qué tamaño debe tener el equipo negociador? Dice un viejo lema sobre negociación "que el número idóneo" que conforme un equipo negociador es de UNO. Debido a que un staff de negociadores sólo debe tener una visión, un pensamiento, un discurso, un sólo interés, obviamente el interés del grupo.

Entre más grande sea un grupo negociador más complejo resulta el llegar a un acuerdo. Para ello existe otro refrán: "Cada Cabeza es un mundo" eso quiere decir que por naturaleza humana todos pensamos diferente. Ahora Cuán difícil resulta conformar un grupo de negociadores ... ? fácil, difícil; ni fácil ni difícil ... muy complejo. Entonces cuán difícil resulta también buscar un acuerdo con otro grupo de negociadores en los cuales pasa por su mente la idea de triunfar en esta negociación frente a nosotros.

Esto nos demuestra que la conformación de un grupo de negociadores presupone dos fases: La primera resolver las diferencias dentro de nuestro grupo de negociadores (ponernos de acuerdo) segundo buscar un acuerdo con otro grupo de personas que obviamente piensan diferente a nosotros, y que en su mayoría de

casos sus intereses y posiciones en el proceso de negociación se encuentran totalmente en contra.

Ahora...De cuántos elementos debe componerse un equipo de negociación o mejor dicho cuántas personas serían el número ideal? Al respecto hay una gran discusión entre los teóricos especializados en Negociación. Por un lado existe una línea que plantea que el número ideal de negociadores depende en gran medida de las características e importancia del tema a negociar. (no colocan numeros fijos).

Por otro lado hay corrientes que plasman el número deseado o ideal, tal es el caso de la Empresa venezolana Management Enterprises que brinda cursos de negociación; dicha empresa parte de expresar como número ideal de un grupo de negociadores la cantidad de 4 personas. También encontramos a la Escuela de Harvard que establece cinco, La escuela de Chicago que establece siete etc.

Para este enfoque sobre el número y caracterización del recurso humano negociador partimos de identificarnos más con el enfoque propuesto por Luciano Zajdsznajder en su libro "Teoría e Práctica da Negociacao" en donde expresa que hay momentos excepcionales en los cuales cualquier esquema numérico se ve superado, tal es el caso del grupo de negociadores del Tratado de Libre Comercio de Norte América (NAFTA) en donde la negociación estuvo a cargo de tres equipos de diferente nacionalidad y en donde participaron más de quinientos negociadores.

Ahora bien en situaciones normales consideramos que el Equipo negociador debe mantener tres niveles:

#### 11.1.1 El Grupo Titular:

Consiste en la conformación de un grupo de negociadores compuesto por seis personas que representan el grupo ad hoc permanente en la estructura de negociación. A continuación se plasmará cada uno con sus características especiales. Al final presentamos un cuadro que hemos elaborado y que resume la forma como consideramos que debe integrarse el grupo titular.

## ***El Vocero: "Presenta la Posición del Equipo"***

### **RESPONSABILIDADES:**

#### **1. COMUNICAR LA POSICION DEL EQUIPO.**

- A veces esa posición debe comunicarse con toda claridad. En otras ocasiones el equipo o el jefe puede desear algo de "habrería" para afectar al otro.
- Debe comprender exactamente lo que el equipo quiere comunicar, y seguir instrucciones.

#### **2. COMUNICAR LAS ACTITUDES DEL EQUIPO.**

- Debe hacerle saber a la contraparte que el equipo está satisfecho con el progreso, insatisfecho por la negativa de la contraparte a hacer concesiones o indignado por sus acciones.

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

#### **1. ETICA FLEXIBLE.**

- Debe estar claro del hecho sencillo e inescapable que se verá obligado a asumir posiciones objetables, incluso repugnantes.
- La tarea es decir lo que el jefe y los niveles superiores quieren, aunque esa posición sea moralmente repugnante para el vocero.

#### **2. HABILIDAD PARA COMUNICARSE CON CLARIDAD.**

- Debe ser un buen comunicador. La contraparte debe saber exactamente lo que se ha dicho.

#### **3. HABILIDAD PARA ACTUAR**

- Debe ser un buen actor. La contraparte debe creer que está furioso, confuso, agrado por el progreso o cualquier otra actitud que el equipo desee.

#### **4. HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES EXACTAMENTE.**

- La tarea es comunicar no lo que él quiere decir, sino lo que el jefe quiera que diga.

## ***El Jefe: "Es el que Manda"***

### **RESPONSABILIDADES:**

#### **1. DEBE TOMAR LA AUTORIDAD FINAL**

Los Equipos negociadores no son y no deben ser democracias. Las decisiones pueden ser semidemocráticas, pero él debe conservar la autoridad final.

#### **2. ESCOGER EL EQUIPO.**

Un jefe tiene que confiar en cada persona, no puede funcionar con eficiencia si tiene que cuidarse la espalda.

#### **3. PLANIFICAR LA ESTRATEGIA.**

De otra manera, sería muy probable que la estrategia y las respuestas fueran extremadamente lentas.

#### **4. MANTENER EL CONTROL.**

Debe ser un líder y un administrador, debe asignarle tareas a la gente, cerciorarse de que las tareas se efectúen.

#### **5. ACUERDE LOS LIMITES EXACTOS DE ESA AUTORIDAD.**

Si a usted lo nombran jefe, pida que le confieran plena autoridad. En ninguna circunstancia debe permitir que los niveles superiores se incluyan en los detalles. Si lo hacen, será un juego que no les permite ganar a usted ni a su organización.

### **CARACTERISTICAS**

#### **PERSONALES:**

#### **1. CAPAZ DE PENSAR ESTRATEGICAMENTE.**

- Fijar objetivos claros.
- Anticipar las acciones de la contraparte.
- Planificar estrategias de contingencia.

#### **2. CAPAZ DE LIDERAZGO CONSULTIVO.**

- Un líder no un autócrata.
- Capacidad de escuchar al grupo y utilizar sus ideas.
- Liderazgo natural.

#### **3. CAPAZ DE GUARDAR SILENCIO**

- Debe ser un pensador, no un hablador.
- No se sientan en posiciones indeseables y descuidan las responsabilidades estratégicas y administrativas.

#### **4. CAPAZ DE MANTENERSE COMPLETAMENTE AL MARGEN DE ALGUNAS SESIONES.**

- Evitar asistir a sesiones que exista un peligro real, que no quiera responder.
- Su participación es más activa a medida que las negociaciones están entrando en su fase de cierre.

## ***Notas Especiales: "Para el Jefe del Jefe"***

Si Ud. nombra a un equipo a negociar, elija un jefe, discuta la estrategia tan detalladamente como lo considere apropiado, y luego *"Cállese y deje que él haga el trabajo"*. Si no está satisfecho, reemplace al jefe, pero no trate de hacer Ud. mismo el trabajo.

Como dicen los Británicos:

*"No compre un perro si Ud. mismo va a ladrar".*

**El Analista de Información:** "Registra y le encuentra sentido a los números y a la otra información de las dos partes".

**RESPONSABILIDADES:**

1. REGISTRAR Y ANALIZAR TODAS LAS CIFRAS Y EL RESTO DE LA INFORMACION.
  - Debe mantener un registro cuidadoso de las propuestas de ambas partes, compararlas, determinar la magnitud de la brecha que hay entre las posiciones, calcular proporciones de movimiento, y, en general, darles sentido a las cifras.
  - Deben tomar parte directamente en las discusiones estratégicas.
2. TRABAJAR CON EL ANALISTA DE INFORMACION DE LA CONTRAPARTE.
  - Ocasionalmente, los analistas de información de ambas partes deben trabajar conjuntamente para reducir las confusiones acerca de las ofertas, organización de información, formatos de oferta, etc. (hacer esto en la reunión es muy difícil e ineficaz)
  - No deben reunirse, a menos que los jefes se lo ordenen directamente.
  - Durante las reuniones no deben hacer ninguna forma de concesión o discutir ningún asunto disunto del significado de sus ofertas y de su cálculo

**CARACTERISTICAS PERSONALES:**

1. HABILIDAD PARA ANALIZAR CIFRAS Y OTRA CLASE DE INFORMACION.
  - Tener una mente ordenada
  - Calcular con rapidéz y ser capaces de seguirles la pista a todas las ofertas.
2. HABILIDADES DE COMUNICACION.
  - Deben ser capaces de comunicarse con personas que no comprenden plenamente las cifras.
3. A GUSTO CON SU PAPEL.
  - Deben concentrarse en la información y permanecer callados durante las sesiones.
  - Debe aceptar las limitaciones de su papel y no sentir un gran deseo de tomar parte directamente en las discusiones.
  - A veces, los analistas de información ni siquiera deben asistir a alguna sesión de negociaciones. Deben estar en otra parte, aclarando la última oferta de la contraparte, calculando los costos de varias concesiones.

## ***El Analista de Comportamiento: "Estudiar las acciones del otro equipo"***

### **RESPONSABILIDADES:**

#### **1. ANALIZAR LAS ACCIONES DEL OTRO EQUIPO.**

- Se concentran en las pistas verbales y no verbales del punto mínimo / máximo de acuerdo (PMA), en las prioridades y en las estrategias de la contraparte.
- Siempre deben concentrar su atención en el otro lado de la mesa, aún cuando esté hablando su propio vocero. La tarea es aprender cómo reacciona la contraparte ante un asunto.
- Debe prepararse de antemano, averiguando lo que las personas clave de la contraparte piensan, cómo actúan y cómo negocian.

#### **2. INFORMAR DE SU ANALISIS AL JEFE.**

- Estos análisis son inútiles, a menos que influyan en las decisiones del jefe. Por tanto debe informar al jefe prontamente y en forma clara.

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

#### **1. SENSIBILIDAD.**

- Tienen que ver y comprender las señales sutiles.

#### **2. A GUSTO CON EL PAPEL DE OBSERVADOR.**

- Debe ser capaz de asumir un papel pasivo.
- Casi nunca debe hablar en las sesiones.

#### **3. HABILIDAD PARA INFLUIR EN EL JEFE Y EN EL EQUIPO.**

- Es inútil si nadie tiene seriamente en cuenta los análisis y no actúan según sus recomendaciones.
- Infortunadamente, muchas personas sensibles no son persuasivas ni fuertes.
- Elijan a alguien que sea tanto sensible como influyente, el tipo de persona que rara vez habla, pero a quien escuchan con respeto.

## ***La Persona Dura: "Alguien que le haga saber que no hay un garrote".***

### **RESPONSABILIDADES:**

#### **1. AMENAZAR A LA CONTRAPARTE.**

- En las negociaciones orientadas hacia el poder, con frecuencia es necesario que los de la contraparte crean que Ud. tiene el poder y que lo usará.
- Puede tratar deliberadamente de intimidar a la contraparte actuando irracionalmente o en forma agresiva.

#### **2. DAR RESPUESTAS A OTRAS PERSONAS DURAS.**

- Si la contraparte lo amenaza a Ud., él debe responder para mostrar que no lo puede intimidar a Ud.

• *Existen equipos que no incluyen y no deben ser incluidos*

### **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

#### **1. UNA IMAGEN VERDADERAMENTE DURA.**

- Debe ser digna de credibilidad.
- Sin credibilidad puede ser una pequeña molestia.

#### **2. AUTOCONTROL.**

- La dureza debe equilibrarse con el autocontrol.
- La agresión es un arma, y todas las armas deben usarse con cuidado.
- Las amenazas y los estallidos deben ocurrir solamente cuando el jefe los desee para apoyar la estrategia global.
- Cuidado muchas personas duras carecen de ese autocontrol.

***La Persona Amistosa: "Actuar como canal de comunicación alterno si las negociaciones se rompen".***

**RESPONSABILIDADES:**

1. **MANTENER EL CONTACTO SI LAS NEGOCIACIONES FRACASAN.**
  - Debe ser capaz de aproximarse a la contraparte cuando las negociaciones oficiales fracasan.
2. **ALIVIAR LAS TENSIONES.**
  - Pueden evitar fracasos y hacer que las negociaciones progresen más suavemente aliviando las tensiones.
  - Escuchar y de mostrar aprecio por la posición de la contraparte puede evitar o reducir algunos problemas.
  - También pueden contar un chiste o cambiar el tema cuando las tensiones están muy altas.
3. **PROPORCIONAR UNA MANERA DE LLEGAR A UN COMPROMISO SIN PERDER IMAGEN.**
  - Una conversación calmada entre las personas amistosas / líderes puede llevar a contraer compromisos sobre asuntos que no podrían resolver durante las reuniones formales.

**CARACTERISTICAS PERSONALES:**

1. **UNA IMAGEN AMISTOSA GENUINA.**

- Debe crearse de antemano.
- Si la contraparte no confía en la persona amistosa las negociaciones pueden fracasar definitivamente.

2. **SENSIBILIDAD Y TACTO.**

- No es suficiente tener la imagen apropiada; también debe haber sustancia.
- Debe ser capaz de percibir cuando las tensiones se están poniendo peligrosas, y suavizar las cosas con una palabra, un gesto o unos consejos al jefe, en privado.

3. **AUTOCONTROL**

- Deben permanecer amistosas aún cuando estén furiosas.
- Necesitan también otro tipo de autocontrol:
  - Deben conservar un límite muy preciso entre la cordialidad y las concesiones importantes.
  - Deben comunicar comprensión por la posición y los sentimientos de la contraparte sin hacer concesiones y sin comprometer a su equipo en ninguna forma.
- Su tarea es emocional y procedimental.
- No debe hacer concesiones (a menos, por supuesto, que el jefe les haya dado instrucciones en ese sentido).

4. **TOLERANCIA**

- Con frecuencia, son incomprensidas, e incluso atacadas por su propio equipo.

Cuadro No. 7  
Grupo Titular de Negociación

ESTRUCTURA		
NEGOCIADOR	1-EL VOCERO	"Presenta la Posición del Equipo"
	2-EL JEFE	"Es el que manda"
	3-EL ANALISTA DE INFORMACION	"Registra y le encuentra sentido a los números y a la otra información de las dos partes"
	4-EL ANALISTA DE COMPORTAMIENTO	"Estudia las acciones del otro Equipo"
	5-LA PERSONA DURA	"Alguien que haga saber que no hay un garrote"
	6-LA PERSONA AMISTOSA	Actuar como canal de comunicación alterno si las negociaciones se rompen.

Fuente: Elaboración Propia

#### 11.1.2 El Grupo de Asesores:

Este es un grupo de técnicos especializados en diferentes áreas profesionales que ingresan a las negociaciones cuando se requiere la participación de un análisis muy detallado y específico.

#### 11.1.3 El Grupo de Apoyo:

Consiste en un grupo de personas que auxilian al grupo negociador desde la planificación hasta el cierre final del acuerdo. Entre ellos podemos citar a secretarias, traductores técnicos en informática, personal de logística, de protocolo etc.

## CAPITULO III

### DIAGNOSTICO DEL ACTUAL SISTEMA DIPLOMATICO GUATEMALTECO

#### 1. LOS SISTEMAS DE ORGANIZACION DE APARATOS INSTITUCIONALES DIPLOMATICOS. (MINISTERIOS DE RELACIONES EXTERIORES)

De nuestra participación en el Primer Curso de Actualización para diplomáticos Iberoamericanos, celebrado en el Instituto Rio Branco, Academia de Estudios Diplomáticos del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil en mayo de 1994, pudimos extraer dentro del marco temático de exposiciones, el abordaje de las formas de organización institucional de Cancillerías. Para ello, el Embajador Sergio Bath, Director de este centro de estudios, brindó un escenario muy completo y concluyó planteando que conforme al desarrollo de las relaciones internacionales, los cambios en el escenario mundial y la necesidad de tener una representación más idónea a las transformaciones constantes de la sociedad internacional obligaron a los Estados a buscar mecanismos acordes para lograr mantener un sistema que fuera capaz de sustentar y llevar a la práctica con alto grado de impacto los intereses nacionales.

Dichas formas de organización obedecen a 3 modelos los cuales desarrollamos a continuación.

##### 1.1 El Modelo Cerrado:

Este modelo es hasta hoy el más perfecto. Las características que reúne para ser el más efectivo son las siguientes:

- 1- Existencia de una verdadera carrera diplomática.
- 2- Existencia de una Academia Diplomática de alto nivel, en la cual es necesario poseer una licenciatura para ingresar a ella y sustentar con éxito los fuertes exámenes de admisión.
- 3- Mecanismo regulado interno para los ascensos.
- 4- No existencia de ninguna cuota política en el nombramiento de diplomáticos de carrera.
- 5- La única cuota que tiene el presidente o jefe del ejecutivo es el nombramiento de Embajadores.
- 6- No ingerencia ejecutiva en la rotación de personal.
- 7- No existencia del rango de Embajador en el escalafón normal del personal diplomático.

Este sistema posee autonomía dado que no hay ingerencia de política partidista en la toma de decisiones con respecto al nombramiento del personal diplomático. En este sistema se encuentran Brasil, Estados Unidos, Canadá, China, Australia etc.

### 1.2 El Modelo Abierto:

Este modelo es el menos efectivo en el escenario internacional, debido a que mantiene las siguientes características:

- 1- No existencia de una carrera diplomática profesional.
- 2- No existencia de una Academia Diplomática.
- 3- No existencia de criterios objetivos o justos para el ingreso de las personas a la carrera diplomática profesional.
- 4- Preparación empírica en la mayoría de su personal diplomático.
- 5- No existencia de certeza jurídica en cuanto al rol de cada uno de los diplomáticos.
- 6- Cursos de perfeccionamiento y capacitación en el exterior sin ningún criterio de selección objetiva.
- 7- Estancamiento del diplomático.
- 8- Lucha empirismo vrs. academia.
- 9- Existencia de altos porcentajes de diplomáticos con estudios pre-universitarios en puestos de dirección.
- 10- Existencia de una Cancillería en un casi 100% politizada.

Es un modelo de influencias, de protocolo, de cacicazgos, de una visión cosmética de las Relaciones Internacionales. En él, un equipo muy reducido de técnicos mantiene operando el sistema.

Bajo estas características puede ubicarse a la mayoría de países subdesarrollados como: El Salvador, Honduras, Nicaragua, Países del Caribe, Países africanos, e incluso con ciertas características de las anteriores también puede ubicarse a Guatemala.

### 1.3 El Modelo Semi-cerrado:

Este modelo se conoce como "intermedio" pues se ubica entre el modelo cerrado y el modelo abierto. En este modelo también existe carrera diplomática, escalafón diplomático, academia diplomática, pero con la diferencia de que el titular del ejecutivo nombra a embajadores y a un 30 % más de sus personas de confianza en cargos diplomáticos.

Aquí si existe rango de Embajador. En este modelo se encuentran países como: Argentina, Perú, Chile, Colombia, Costa Rica, Uruguay y algunos países europeos entre otros.

## 2. SITUACION ACTUAL DEL RECURSO HUMANO DIPLOMATICO EN GUATEMALA:

Debido a que mantenemos un modelo abierto de organización institucional del aparato diplomático guatemalteco, visto ya en el apartado anterior, hace aproximadamente dos años comenzó la tarea por parte del grupo de asesores de Cancillería de tratar de establecer nuevamente la Academia Diplomática y con ello buscar elevar el perfil del actual diplomático guatemalteco.

Esto dejaba claro que se estaba haciendo conciencia de la necesidad de transformar el equipo humano encargado de las relaciones internacionales para de esa manera elevar la capacidad en la obtención de los objetivos delineados en la Política Exterior.

Lastimosamente la Academia Diplomática aún se encuentra en proyecto debido a que no se han dado las condiciones óptimas para su apertura, aunque ya se ha avanzado mucho en ello.

A continuación se presenta un diagnóstico de los niveles educativos del personal que actualmente labora en el Ministerio de Relaciones Exteriores con rango de diplomático tanto en planta central -Guatemala-, como en el exterior. \*\* Véase ANEXO No. 2

### 2.1 Planta Central:

En el vocabulario especializado de las Relaciones Internacionales la estructura de Planta Central es denominada Organo Central u Organo Centralizado, tal como lo establece el

---

\*\* NOTA: para la elaboración de este diagnóstico se recurrió fundamentalmente a 3 fuentes de información: los colegios de profesionales, los departamentos de registro y estadística de las Universidades consideradas en el estudio y el listado de incorporaciones. En los resultados se omitieron los nombres de las personas por principios éticos de la investigación. Debido a las mismas razones, en los datos del exterior no se realizó un cuadro para dividir profesiones. Existe un consejo en negociación "se debe ser fuerte con el problema pero suave con las personas".

Dr. Carlos Larios Ochaita en su libro DERECHO DIPLOMATICO Y CONSULAR y la Ms. Luz Lescure en su obra PRACTICA DIPLOMATICA.

Para el análisis del nivel académico del personal diplomático del Organo Central del Ministerio de Relaciones Exteriores, se plasma a continuación un cuadro resumen con la información recabada.

Cuadro No. 8  
Cancillería Guatemalteca: No. de Profesionales  
En Planta Central \*

PROFESION	NUMERO DE PERSONAS	% EN RELACION AL TOTAL
-ABOGADOS	7	8.14
-INTERNACIONALISTAS	8	9.31
-MEDICOS	1	1.16
-CIENCIAS JURIDICAS	1	1.16
-ECONOMISTAS	3	3.49
-ADMN DE EMPRESAS	1	1.16
-CIENCIAS DE LA COMUNICACION	1	1.16
-ODONTOLOGOS	1	1.16
-PSICOLOGOS	1	1.16
<b>TOTALES</b>	<b>24</b>	<b>27.90</b>
<b>TOTAL DE PERSONAL DIPLOMATICO</b>	<b>86</b>	

\* Se analizaron los listados de los profesionales incorporados debido a que en algunas oportunidades diplomáticos guatemaltecos realizan estudios en el exterior. La Universidad de San Carlos de Guatemala es la única facultada para la incorporación de estudios universitarios en el extranjero, tal como lo establece el art. 87 de la Constitución Política de la República.

FUENTE: Directorios de los Colegios de Profesionales con relación al listado oficial de diplomáticos en planta central.

Nótese que únicamente el 27.9% del personal ubicado en Planta Central de Cancillería es profesional. Muchos de ellos inclusive pertenecen a ramas no afines con el complejo campo de las Relaciones Internacionales.

Del resto del personal diplomático, que no es profesional, en su mayor parte poseen estudios de nivel medio. Esto se visualiza en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 9

Cancillería Guatemalteca: Diplomáticos No Profesionales

NIVEL DE ESTUDIOS	No. DE PERSONAS	%
Cierre de pñsum de lic. Pendientes de Examen Público	14	16.28
Técnicos Universitarios	9	10.47
Sin Cierre de Pensum	1	1.16
Estudios de Nivel Medio	6	6.98
	32	37.20
<b>TOTALES</b>	<b>62</b>	<b>72.09</b>
Total Personal Diplomático	86	

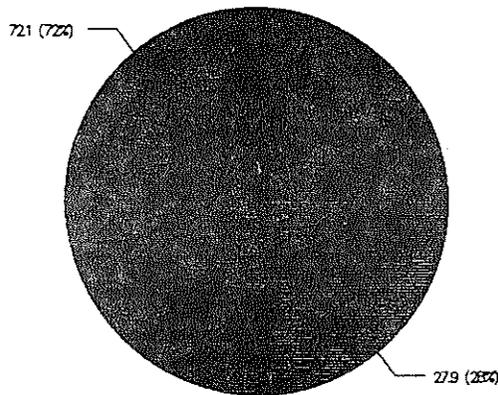
Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos de los Deptos. de Registro y Estadística de las Universidades y del Listado de Personal del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Algunos datos relevantes sobre diplomáticos profesionales y no profesionales que laboran en planta central se presentan en las siguientes gráficas.

# GRAFICA No. 9

## ORGANO CENTRAL

Personal Profesional y no Profesional

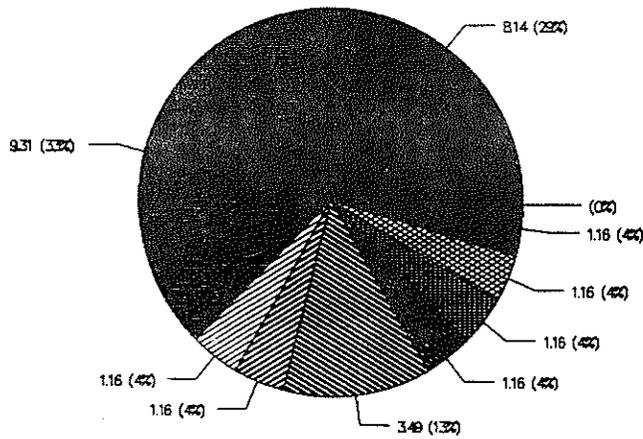


Datos:  
 -72.10% No Profesional  
 -27.90% Profesional

# GRAFICA No. 10

## ORGANO CENTRAL

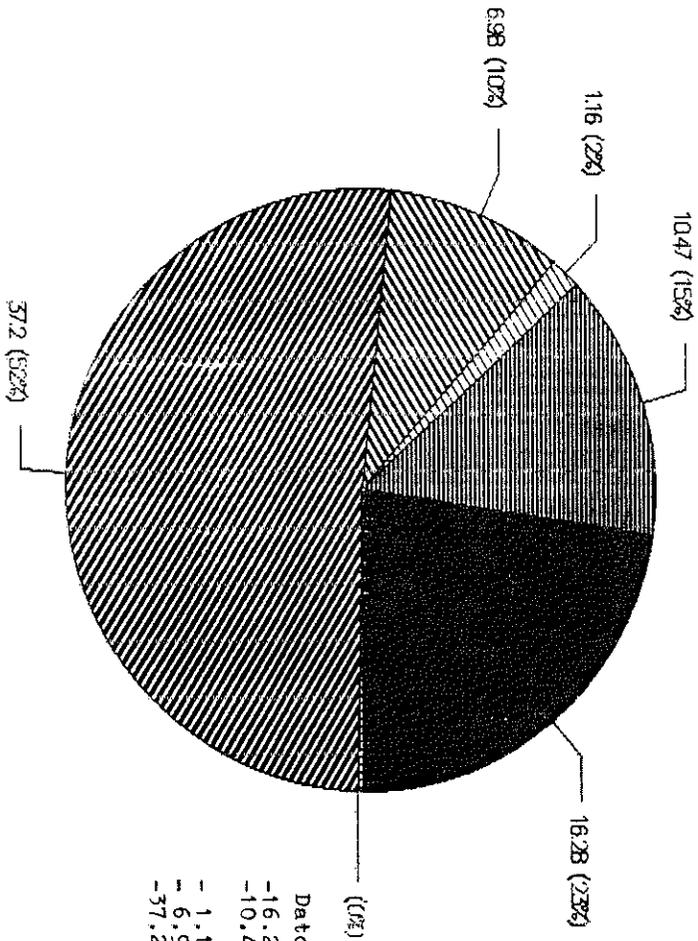
Personal Profesional



Datos:  
 -8.14 % Abogados  
 -9.31 % Internacionalistas  
 -1.16 % Médicos  
 -1.16 % Ciencias Jurídicas  
 -3.49 % Economistas  
 -1.16 % Administrador de Empresas  
 -1.16 % Ciencias de la Comunicación  
 -1.16 % Odontólogos  
 -1.16 % Psicólogos

# ORGANO CENTRAL

Personal no Profesional



- Datos:
- 16.28 % Clerre de Pensum
  - 10.47 % Pendientes de Exámen Público
  - 1.16 % Técnico Universitario
  - 6.98 % Sin Clerre de Pensum
  - 37.20 % Estudios de Nivel Medio (diversificado)

## 2.2 Los Organos Descentralizados:

Son las dependencias politico administrativas, juridicas y comerciales que un Estado acredita en Estado receptor. Al respecto el Dr. Carlos Larios Ochaíta en su libro DERECHO CONSULAR Y DIPLOMATICO las clasifica de la siguiente forma:

1. Organos Diplomáticos Bilaterales
2. Organos Multilaterales o Parlamentarios
3. Organos Consulares

De igual manera Luz Lescure en su libro PRACTICA DIPLOMATICA las clasifica de la siguiente manera:

1. Embajadas
2. Consulados
3. Otras formas de Representación

La importancia en estos órganos radica en que son los brazos ejecutores de la Política Internacional de un Estado y en esta instancia es donde se activa el mecanismo de la negociación diplomática para la obtención de los objetivos delineados en la política Exterior de un Estado.

En el exterior, de un total de 55 Misiones (Embajadas, Consulados y Misiones Permanentes) Guatemala tiene 191 diplomáticos, de los cuales únicamente el 20% es profesional.

Esto puede observarse en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 10

Cancillería de Guatemala: Profesionales y No Profesionales en Misiones en el Exterior

Cuadro de Resumen

MISIONES	CANTIDAD	No. DIPLOM.	PROFESIONALES.	NO PROFESIONALES
-DIPLOMATICAS	37	119	28	91
-CONSULARES	15	55	3	52
-MISIONES PERMANENTES	03	17	7	10
Totales	55	191	38	153

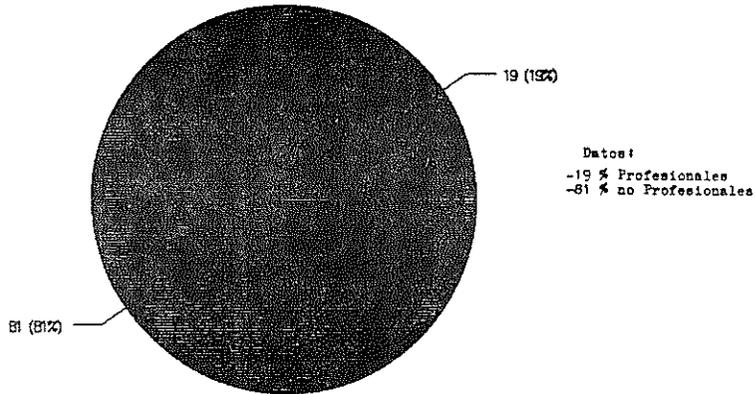
Fuente: Directorios de los Colegios Profesionales, Sección de Incorporados del Departamento de Registro y Estadística de la Universidad de San Carlos, en base al listado Oficial del Ministerio de Relaciones Exteriores.

De los anteriores datos se desprende que el 5 % del personal de los Consulados son profesionales, mientras que el 95% no es Profesional; El 41 % del Personal de las Misiones Permanentes es profesional y el 59 % no es profesional; El 23% del Personal de las Embajadas es profesional y el 77% del Personal de las Embajadas no es profesional. Para una mejor visualización se presentan algunas gráficas relativas a esta información.

# GRAFICA No. 12

## ORGANO DESCENTRALIZADO

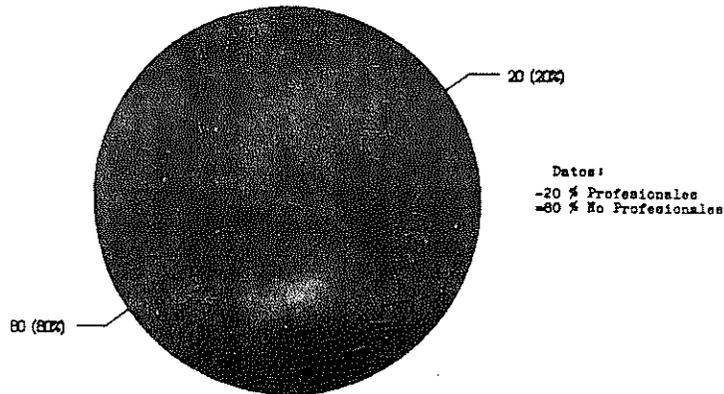
Personal Profesional y no Profesional



# GRAFICA No. 13

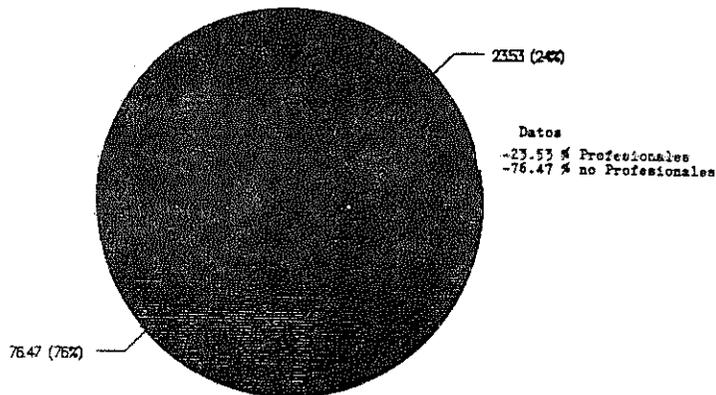
## ORGANO DESCENTRALIZADO:

Personal no Profesional



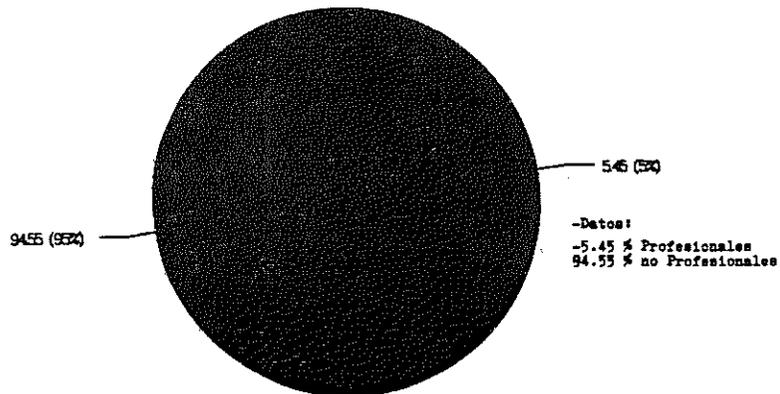
GRAFICA No. **14**  
ORGANO DESCENTRALIZADO:

Personal Profesional y no Profesional  
en las Misiones Diplomáticas



GRAFICA No. **15**  
ORGANO DESCENTRALIZADO:

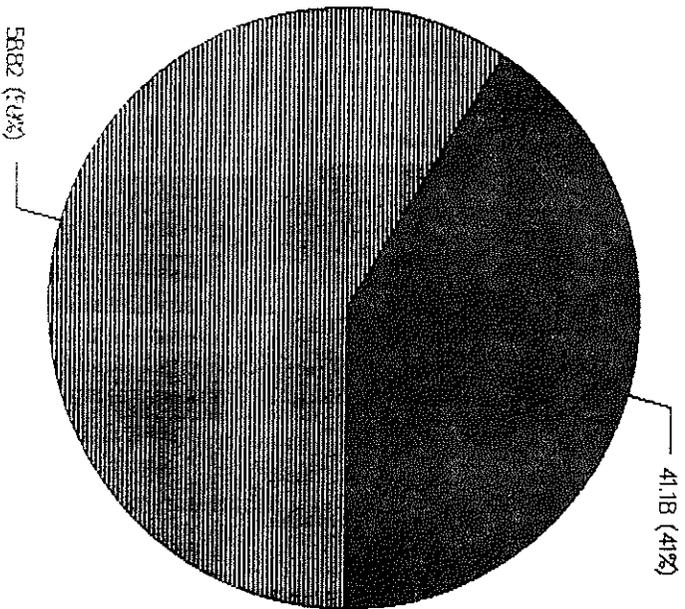
Personal Profesional y no Profesional en Las  
Misiones Consulares



# GRAFICA No. 16

## ORGANO DESCENTRALIZADO:

Personal Profesional y no Profesional en las misiones  
Permanentes



De 277 diplomáticos con que cuenta el Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala, sólo el 22% son profesionales. Veamos el cuadro siguiente.

Cuadro No. 11

CUADRO RESUMEN DE ANALISIS DEL TOTAL

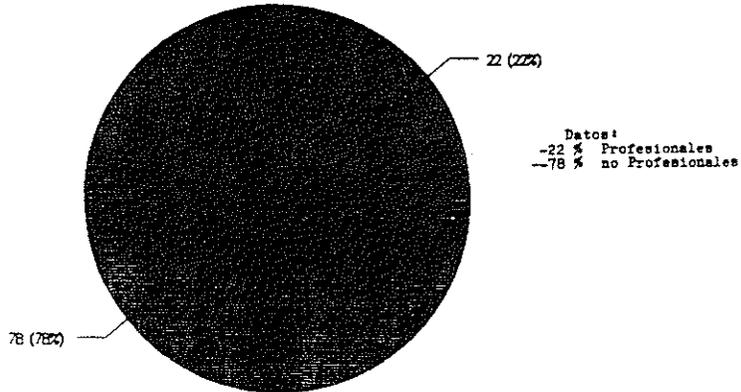
DE DIPLOMATICOS DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES  
DE GUATEMALA

Diplomáticos guatemaltecos	CANTIDAD	PROFESIO NALES	NO PROFESIO NALES	% en rel. al total
-Planta Central Organo central	86	24	62	31.05
-Organo descentralizado (exterior)	191	38	153	68.95
Totales	277	62	215	100.00

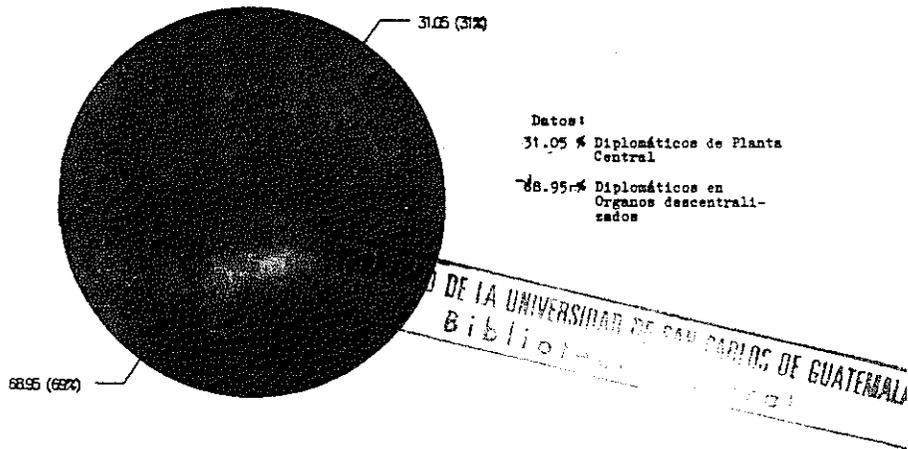
Fuente: Elaboración propia

A continuación se plasman algunos datos en gráficas.

GRAFICA No. 17  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES  
Total de Diplomáticos Profesionales y no Profesionales



GRAFICA No. 18  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES  
Personal Diplomático en Planta Central y Organos descentralizado



DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca

### 3. INTENTOS DE FORMACION PROFESIONAL DEL SERVICIO DIPLOMATICO GUATEMALTECO Y NUEVO PROYECTO DE PREPARACION DIPLOMATICA:

Fueron varios los intentos de fundar un centro de estudios sobre diplomacia y relaciones internacionales especializado en el país. Todos estos intentos tendían a buscar la formación de un servicio diplomático profesional en Guatemala.

Hacemos un breve esbozo de algunas instituciones creadas para ese fin.

El Dr. Victor Galvez Borrel en su ponencia presentada en el Primer Congreso Latinoamericano de Relaciones Internacionales y Estudios para la Paz, realizado en Guatemala del 22 al 25 de agosto del presente año, plantea algunos de ellos; de igual forma la Tesis de grado de la Licenciada Silvia Maribel Tobar Leiva contiene algunos elementos para el análisis, los cuales son de vital importancia para el desarrollo de este apartado.

#### 3.1 El Instituto Diplomático Consular:

Este Instituto fue creado el 22 de febrero de 1949 como dependencia del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Educación Pública. El instituto estaba abierto para guatemaltecos naturales y ofrecía la incorporación al grado de tercer secretario o vicecónsul. Este Instituto cerró en 1951 por recorte presupuestario.

#### 3.2 El Departamento de Derecho Internacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El Rector de la Universidad de San Carlos Lic. Vicente Díaz Samayoa, presentó en 1956 el proyecto de un departamento de Derecho Internacional adscrito a la facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Este inició funciones en 1957; contenía un plan de estudios de cinco años. El título que obtenía el estudiante era de Licenciado en Derecho Internacional. Fue clausurado el 3 de abril de 1959.

#### 3.3 La Escuela de Derecho Diplomático Y Consular:

En 1961 surge otra iniciativa de fundar la Escuela de Derecho Diplomático y Consular a propuesta del Dr. Alberto Herrarte (ex-ministro de relaciones exteriores de Guatemala) El

brillante proyecto del Dr. Herrarte planteaba que la Escuela estuviera adscrita a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales para que de ese modo los cursos aprobados en la carrera de estudios diplomáticos fueran válidos también para algunos cursos de la carrera de abogacía y notariado. Lastimosamente por falta de fondos esta escuela no pudo ser una realidad.

#### 3.4 La Escuela Centroamericana de Relaciones Internacionales:

La Escuela Diplomática abrió sus puertas el 15 de marzo de 1966, diseñada como un centro de estudios especiales dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores para personas que deseaban ingresar a la Carrera Diplomática y para capacitación especial de funcionarios que no pertenecían a la Cancillería. Como resultado de la Tercera conferencia Ordinaria de Ministros de Relaciones Exteriores de Centro América se resolvió; crear la Escuela Centroamericana de Relaciones Internacionales con sede en Guatemala. Funcionó durante 20 años bajo la dirección de los Diplomáticos Lic. Adolfo Orantes Luna y el Lic. Max Kestler Farnes; contó con un staff de docentes que fungían como funcionarios de la Cancillería Guatemalteca. Lastimosamente fue cerrada en lugar de ser transformada, en el Período de Gobierno del Presidente Lic. Marco Vinicio Cerezo Arévalo.

Cabe señalar para el interés de esta investigación que en todos los pensa de estudios de estas instituciones nunca se preocuparon por tocar el tema de la Negociación Diplomática ni como curso ni como información teórica disponible. Esto podría haberse debido a los pocos ensayos empíricos referentes a esta temática.

#### 3.5 El Nuevo Proyecto de Academia Diplomática:

A finales de 1993, el Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala, comenzó a integrar a un grupo de funcionarios para revisar y preparar un nuevo proyecto de ley para la aprobación de la Nueva Academia Diplomática. Al esfuerzo de esta iniciativa se sumó la participación de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales -FLACSO- y del Instituto de Relaciones Internacionales e Investigaciones para la Paz -IRIPAZ-. Dentro de los Objetivos de la Nueva Academia como lo expresa el Lic. José Luis Domínguez, Asesor de Cancillería, y parte importante del equipo que trabaja en formación, implementación y organización de la nueva Academia están:

A- Impartir información académica a nivel de maestría en Relaciones Internacionales con título avalado por la Universidad de San Carlos de Guatemala, con el fin de preparar a los futuros cuadros diplomáticos de alto Nivel, tanto en planta central de Cancillería como en las misiones en el Exterior.

B- Capacitar al personal administrativo así como brindar un programa de estudios estratégicos y de análisis internacional.

C- Diplomado de Nivelación Profesional

El pensum de los estudios se basa en las siguientes Areas:

- 1- Economía y Comercio Internacional
- 2- Derecho Internacional
- 3- Política Internacional y Política Exterior
- 4- Investigación y Metodología
- 5- Estado, Sector Público, y Sector Privado de Guatemala
- 6- y el área de NEGOCIACION.

Es importante mencionar que en este nuevo pensum actualizado se observa la aparición del curso de negociación, lo cual constituye ya un paso hacia adelante. Lastimosamente esta área fue ubicada en el marco de la teoría y resolución de conflictos, así como de investigaciones para la paz y no básicamente en el marco de la acción diplomática en donde a nuestro criterio sería más útil y revestiría mayor importancia, debido a que se necesita un instrumental inmediato para afrontar las dificultades cuando se ingresa a la etapa ejecutoria de la Política Exterior.

#### 4. FORMACION Y CAPACITACION SOBRE NEGOCIACION DIPLOMATICA:

##### 4.1 Ministerio de Relaciones Exteriores:

En la actualidad la Cancillería no cuenta con cursos permanentes, y a tiempo completo sobre negociación debido a que no se le ha puesto demasiado interés. Algunos de los cursos que esporádicamente ha presentado o son cortos, o son sólo introductorios o bien se dan en otras instituciones.

#### 4.1.1 La Dirección de Recursos Humanos:

Esta dirección no cuenta con los recursos suficientes para cumplir con el objetivo de capacitación de personal. Los cursos que se imparten casi siempre son muy esporádicos y en su mayoría son para personal administrativo, teniéndose una total carencia en cursos de Negociación.

#### 4.1.2 La Subdirección de Cooperación Internacional:

Por su parte el área de cooperación también con muchas limitantes ha podido en una oportunidad presentar a la Dra. de la Torre experta en Negociación y profesora de la Academia Diplomática española en un curso introductorio -pero sumamente importante- de dos días. Y realizó gestiones para que el personal diplomático de Cancillería realizara el Curso de Negociación en la sede del Banco de Guatemala en III Módulos. (Aunque cabe mencionar que quienes recibieron el curso fue un número muy reducido de personas)

#### 4.2 Universidades del País con estudios de Relaciones Internacionales y/o Ciencia Política:

##### 4.2.1 UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

La Carrera de Relaciones Internacionales de la Universidad de San Carlos que se encuentra adscrita a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales cuenta con 50 cursos en su pensum de estudios. Lastimosamente ninguno de ellos está orientado al campo de la Negociación Diplomática. El único respaldo teórico en lo referente a la Negociación se realiza en el desarrollo de los Cursos de Derecho Consular y Diplomático y Teoría de las Relaciones Internacionales, en los cuales los titulares de dichos cursos ejemplifican y muestran la importancia de este tema.

##### 4.2.2 UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

En esta Universidad tampoco existe en el pensum de estudios un curso específico de Negociación en la Licenciatura en Ciencia Política con Orientación a las Relaciones Internacionales, e incluso tampoco es tema de amplia discusión en los cursos de

Maestría en Ciencia Política que imparte esa casa de estudios superiores.

#### 4.2.3 UNIVERSIDAD FRANCISCO MARROQUIN

Tampoco se encuentra un curso de Negociación en el pensum de estudios de la carrera en Relaciones Internacionales, ni tampoco en la licenciatura en Ciencia Política, aunque cabe mencionar que sí poseen cursos libres sobre negociación general pero muy esporádicamente.

Las otras dos Universidades Privadas del País -Universidad del Valle de Guatemala y la Universidad Mariano Gálvez- carecen de las carreras de Relaciones Internacionales o de Ciencia Política.

Bajo ese contexto podemos afirmar que en ninguna casa de estudios superiores en Guatemala, se imparte un curso ad hoc de Negociación, con lo cual nos surgen algunas interrogantes... Las Casas de Estudios Superiores realmente preparan profesionales para la vida internacional y diplomática? ...Cuál es el resultado que producen si en el actual escenario internacional, en un mundo signado por el comercio internacional es vital ser un negociador exitoso ?

Como aporte concreto, de trabajo de campo elaboramos unos registros de frecuencias que dieron como resultado la aplicación de algunas pruebas diagnóstico realizadas con estudiantes del sexto y décimo semestres de la Universidad de San Carlos, séptimo semestre de la Universidad Rafael Landívar y noveno semestre de la Universidad Francisco Marroquín, de las carreras de relaciones internacionales y ciencia política, así como de diplomáticos del ministerio de Relaciones Exteriores y Funcionarios Intergubernamentales. Para la realización de dichas pruebas se consideró una muestra de 5 grupos (3 universitarios y 2 funcionarios de Gobierno) ya mencionados a los cuales se les aplicó la prueba diseñada por la empresa venezolana Management Enterprises, para registrar las energías, conductas y acciones de las personas evaluadas en una negociación modelo. Dicha prueba se adjunta en el ANEXO No. 3.

Los resultados arrojados por la aplicación de dicha prueba se muestran a continuación.

CUADRO No. 12

CUADRO RESUMEN DE LOS REGISTROS DE FRECUENCIAS

ENERGIA	CONDUCTA	ACCION	NOMBRES				
			1	2	3	4	5
E M P U J A R	Convencer	Proponer	30	28	31	26	40
		Argumentar	20	26	24	18	30
	Conducir	Requerir	15	36	26	14	24
		Evaluar	18	34	21	15	26
		Intercambiar	20	24	14	20	20
	SUB TOTAL DE EMPUJAR			103	148	116	93
H A L A R	Conectar	Involucrar	14	18	15	12	6
		Escuchar	7	9	10	8	5
		Revelar	3	4	6	4	5
	Cautivar	Agrupar	6	7	8	6	4
		Proyectar	12	6	1	2	2
	SUB TOTAL DE HALAR			42	44	40	32
TOTAL DE CONDUCTAS			145	192	156	125	162

R E S U M E N	Energia Empujar	Convencer	35 %
	$600 \times 100 - 780 = 77\%$	Conducir	42 %
	Energia Halar	Conectar	16 %
	$180 \times 100 - 780 = 23\%$	Cautivar	7 %

MOMENCLATURA

- 1-Universidad de San Carlos
- 2-Universidad Rafael Landivar
- 3-Universidad Francisco Marroquin
- 4-Diplomáticos guatemaltecos
- 5-Funcionarios intergubernamentales

## CAPITULO IV

### EVALUACION DE LA POLITICA EXTERIOR DE GUATEMALA DURANTE EL GOBIERNO DEL PRESIDENTE RAMIRO DE LEON CARPIO

#### 1. EL ACTUAL SISTEMA INTERNACIONAL

La coyuntura internacional ha cambiado sustancialmente, y ha producido que aquellos actores que tenían primacía sobre otros ya no la tengan como en el pasado. Tal como lo expresa la internacionalista Costarricense Saskia Rodríguez Steichen "La Jerarquía del Sistema Internacional se ha modificado, y la estructura del poder ya no es la misma". El sistema internacional es más heterogéneo que nunca, precisamente por esa diversidad de actores y diversidad de intereses que ello genera.

En la configuración de este nuevo escenario internacional es importante señalar que los sujetos de la sociedad internacional han sido testigos de grandes cambios acaecidos en la coyuntura mundial tales como: La caída del Muro de Berlín, las desmembraciones territoriales en Europa, la Guerra del Golfo Pérsico, el fin de la Guerra Fría, -y con ello la desintegración de la ex-Urss-, los acuerdos de paz en el Medio Oriente, situaciones que hace algunos años eran inimaginables. La descripción del anterior escenario nos hace pensar en lo sorprendente de los grandes cambios que se han producido en el contexto internacional, pero aun más sorprendente es el hecho de que actores por muchos años divergentes puedan en determinado momento alcanzar un consenso, en base a la activación de los mecanismos de negociación diplomática.

Hoy el mundo ha superado el enfrentamiento Bipolar surgido luego de la finalización de la II Guerra Mundial, con lo cual podemos decir que ha terminado la Guerra Fría (enfrentamiento político, ideológico, económico entre el bloque socialista y el bloque capitalista). Con este cambio ha surgido un nuevo escenario internacional signado por la unipolaridad militar de los Estados Unidos, (única superpotencia militar inigualable), y por el otro ha surgido un mundo Multipolar en el plano económico-comercial cuya tendencia se dirige a la conformación de grandes bloques o megabloques, liderado cada uno con una o varias potencias.

### 1.1 La Comunidad Económica Europea:

La Unión Europea tiene actualmente a su disposición todos los recursos materiales y humanos que le permiten aspirar a un rango e influencia de primera potencia mundial. Tiene 350 millones de seres humanos y 100 millones aspiran a tomar parte. Es la única potencia susceptible de agrandarse por adhesión voluntaria de sus vecinos.

Ninguna otra potencia del mundo industrializado tiene tantas ventajas como Europa, tomando en cuenta el gran desorden mundial actual del sistema internacional. Su principal debilidad es la incapacidad de construir un cuerpo político único y cohesionado, dotado de instituciones fuertes y legítimas, lo cual está en proceso de fortalecimiento. Muchos teóricos concluyen que liderada por Alemania y Francia, Europa se perfila como un gran espacio de intercambio, muy abierto al resto del mundo y que está signada a ser un actor de primer orden mundial.

### 1.2 Los Estados Unidos y el NAFTA.

El rol de los Estados Unidos en estos últimos años ha cambiado en forma considerable, profundamente por la grave recesión económica norteamericana de 1992 (que elevó la tasa de desempleo al 7% ) 1\*. y por la desaparición del bloque socialista que dejó sin efecto la amenaza de un enfrentamiento nuclear.

Esto trajo como consecuencia directa que Estados Unidos se lanzara en una corriente aislacionista en el plano internacional y que se retrajera hacia los problemas internos con el slogan "ESTADOS UNIDOS ES PRIMERO". Esto queda demostrado en parte cuando se analiza que en el marco de la asistencia económica internacional los Estados Unidos ocupan el séptimo lugar.

En este contexto hoy Washington tiene un misión importante, luego de aliviar la crisis interna "definir hacia dónde se situarán de ahora en adelante los intereses nacionales norteamericanos y la posible necesidad de intervención en el mundo".

Dentro de los miembros del APEC se encuentran: Los cuatro Tigres Asiáticos, Corea del sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur; los países de industrialización reciente: Tailandia, Malasia, Indonesia, y Filipinas; los líderes de dos de los tres megabloques económicos: Japón y Estados Unidos. Y también se perfilan en este foro de cooperación económica, China Continental y Australia.

## 2. EL PAPEL ACTUAL DE LAS NACIONES UNIDAS

Para muchos teóricos de las Relaciones Internacionales -y en la mayoría de estos se mantiene un mínimo común denominador- actualmente se abriga la urgente necesidad de transformar a la Organización de las Naciones Unidas. Basta plasmar aquí algunos fragmentos de lo dicho por algunas altas personalidades que se hicieron presentes en la Asamblea General de Naciones Unidas para comprobar la certeza de tales afirmaciones.

En el Discurso pronunciado en el Seno de la Asamblea General de las Naciones Unidas, el Secretario de Estado de los Estados Unidos de América, Señor Warren Christopher, entre otras cosas expresó: "Consideramos que es urgente el democratizar a las Naciones Unidas pero también es fundamental transformarla y hacerla más coherente a la actual situación Internacional"

De igual manera el señor Ministro de Relaciones Exteriores de Cuba, el Dr. Roberto Robaina González expresó en su Discurso: "Para alcanzar los objetivos que las Naciones Unidas se trazaron en su carta constitutiva y permitirle que constituyan a garantizar, la cooperación y el Desarrollo, urge democratizarlas."

Por su parte el Presidente de la Federación Rusa, Boris Yeltsin también expresó: "debemos de sentarnos a discutir cuál deberá ser de hoy en adelante el papel que la ONU debe asumir en las postrimerías del año 2,000."

En este mismo escenario el Presidente de Guatemala; Ramiro de León Carpio en su discurso en el Seno de la Asamblea General expresó lo siguiente: " Guatemala, que participó en el inicio de esta Organización de las Naciones Unidas, acude hoy a esta anfitrionía que congrega a los gobernantes para que reafirmemos los propósitos y principios de la Carta de San Francisco... La Paz nunca podrá concretarse si las políticas Nacionales de los

Estados más fuertes y poderosos no se transforman rápidamente en acciones positivas de consolidación democrática....."

Hoy, al cumplirse cincuenta años de su fundación, la Organización de las Naciones Unidas ha demostrado que deben de readecuarse sus funciones acordes al nuevo ambiente mundial signado por un mundo de post guerra fría. Los grandes temas que están hoy en el nudo de la Agenda Multilateral en cuanto al sistema de las Naciones Unidas y que al mundo le compete resolver son los siguientes:

- a) Democratización y transformación del Consejo de Seguridad.
- b) Redefinición de las contribuciones financieras de los Estados para el mantenimiento de la Organización.
- c) La multiplicación desmedida de las operaciones de la paz y de procedimientos colaterales a éstas, es también fuente de preocupación creciente.

### 3.LA POLÍTICA EXTERIOR DE GUATEMALA EN EL PERIODO DE GOBIERNO DEL PRESIDENTE RAMIRO DE LEON CARPIO. 1993-1995.

El rompimiento constitucional del 25 de mayo de 1993, sumió al país en un severa crisis política, económica y social que amenazó con resquebrajar los cimientos mismos del incipiente sistema democrático guatemalteco. Se agravó la falta de credibilidad de las instituciones políticas, se profundizó en el estancamiento del proceso de paz, y se acentuó la insertidumbre y desconfianza en los agentes económicos y en la evolución política y económica del país.

Con la decisión del Congreso de la República de elegir Presidente en situaciones poco comunes -conforme lo establece el ordenamiento jurídico guatemalteco-, asume la Presidencia de la República el Licenciado Ramiro de León Carpio.

El Gobierno de transición que comenzaría a funcionar en mayo y junio de 1993, tendría la gran responsabilidad de construir o adoptar un nuevo proyecto en la agenda de asuntos internacionales.

### 3.1 Los Principales Lineamientos de la Agenda Interna:

Para hacer este análisis hemos tomado como base la orientación plasmada en el documento denominado: "LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES DE GOBIERNO", que serían postulados fundamentales hasta la finalización de la gestión del actual gobierno el 14 de enero de 1996.

Con base en ello, el ministerio de Relaciones Exteriores procedió a construir un modelo de adopción de esos lineamientos para la readecuación de la Política Exterior del Estado guatemalteco.

Estos pilares son los siguientes:

1. Acciones decididas en favor de los Derechos Humanos
2. el alcance de la Paz firme y Duradera
3. El Combate a la Pobreza
4. La transformación productiva de la Economía guatemalteca

### 3.2 Los Intereses Nacionales:

#### 3.2.1 La Paz y La Consolidación Democrática

Mientras prevalezca el conflicto armado en Guatemala la seguridad -entendida en términos militares- seguirá siendo un foco de interés nacional, ya que mientras haya insurgencia habrá también contrainsurgencia y por consiguiente, constantes violaciones a los Derechos Humanos o bien al marco del Derecho Humanitario.

Las dificultades que el Gobierno enfrenta para poder garantizar el respeto, protección, y promoción de los Derechos Humanos están ligadas a esta situación conflictiva que aún prevalece en el país.

Esto determina también que la cuestión de la Paz y la Negociación en marcha con la URNG posea una dimensión prioritaria de la coyuntura presente guatemalteca ya que la finalización del proceso de negociaciones conforme al calendario acordado por las partes se hace un asunto de primordial importancia.

### 3.2.2 El Desarrollo y la Construcción de la Paz: El Combate a la Pobreza.

La construcción de la paz supone que el país se encamine por la senda del desarrollo y de allí que dicha problemática se articule claramente con la realización del gran objetivo nacional, relacionado con el combate a la pobreza. Este combate a la pobreza sólo lo puede realizar de manera profunda el Estado.

En ese contexto para combatir este fenómeno de índole socioeconómico, el Estado tiene como estrategias fundamentales el respaldo al funcionamiento de instrumentos privilegiados en la política destinada al desarrollo social: el Fondo Nacional de la Paz -FONAPAZ-, el Fondo de Inversión Social -FIS- y el Fondo Indígena entre otros. Dichos fondos son al igual que ciertos ministerios como Educación, Salud, o comunicaciones, los interlocutores de las agencias de cooperación internacional multilateral y bilaterales en este campo.

### 3.2.3 La Cooperación para el Desarrollo Social y Humano.

En el campo de la cooperación internacional el desarrollo social es uno de los ámbitos en donde se desenvuelve el trabajo de la Cancillería. Es menester por tanto, realizar una práctica diplomática destinada a apoyar los esfuerzos nacionales para canalizar recursos financieros y técnicos provenientes del exterior.

Es de vital importancia para el efecto tratar de superar las llamadas "Condicionalidades de cooperación externa". Por ello se tendrá que poner énfasis en fortalecer la problemática de la paz, como derechos humanos, democratización, derechos laborales y políticas de desarrollo sostenible.

### 3.2.4 La Transformación Productiva.

Es obvio que este aspecto se relaciona estrechamente con la Política Económica Internacional, en términos generales y también con la Política Comercial de manera particular.

Si lo que se busca es estabilidad, empleo productivo y equidad social, así como la promoción de inversiones externas, la protección de los derechos intelectuales, el uso de procedimientos de arbitraje o de los procedimientos del GATT para resolver conflictos o bien adaptar nuestra legislación laboral a las normas internacionales en materia de trabajo, es obvio que esto demanda una estrecha coordinación permanente con otras entidades tanto del Estado como del Sector Privado. Es importante en ese contexto crear órganos interinstitucionales de carácter permanente y eficientes como por ejemplo el Consejo Nacional de Promoción de las Exportaciones CONAPEX.

### 3.2.5 La Problemática Ecológica.

El objetivo relacionado con la conservación del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales renovables debe articularse también con los grandes proyectos a nivel regional: el Mundo Maya o la Alianza para el Desarrollo Sostenible, que recientemente ha sido planteada como una importante iniciativa centroamericana. No obstante, el compromiso ecológico supone también de políticas bien definidas que eventualmente pueden chocar con intereses económicos de sectores poderosos como ha ocurrido en el Petén con la depredación de los bosques y la extracción de maderas preciosas hacia territorio beliceño y mexicano.

### 3.2.6 La Modernización Institucional.

Este es un objetivo primordial debido a que debe señalarse con claridad que se relaciona con la política de modernización y profesionalización del Ministerio de Relaciones Exteriores así como la reorganización de la carrera diplomática obviamente con la apertura de la Academia Diplomática de Relaciones Internacionales y la promulgación de la nueva Ley Orgánica de la Cancillería.

## 4. AGENDA DE POLITICA EXTERIOR:

Concluido el enfrentamiento Este-Oeste, es decir la relación de mayor tensión del sistema bipolar, hoy en día nos encontramos en un escenario totalmente diferente; por lo tanto es de primordial importancia revisar a fondo los temas contenidos en la actual política exterior de Guatemala y plantearlos en función de construir una moderna y eficiente Política Exterior.

Para plasmar la Agenda de Política Exterior nos basaremos en dos vertientes: una la sustantiva y otra la geográfica, identificando en ellas los objetivos y los medios para perseguirlas.

#### 4.1 Vertiente Sustantiva:

En el léxico relacionado con la Política Exterior esta vertiente no es más que la variable temática de los lineamientos prioritarios en la ejecución de la Política Internacional.

Por muchas razones los anteriores gobiernos civiles no lograron superar el estigma del resultante del enfrentamiento armado interno que ha asolado a Guatemala por más de treinta años. Le faltaba credibilidad a la incipiente democracia porque en el fondo la comunidad internacional sospechaba que todo seguía y se piensa que sigue igual. Quizás por ello los acontecimientos que se suscitaron para la reconstrucción nacional son el fortalecimiento de la democracia y los derechos humanos que en este abordaje se presentan como prioridades de Política Exterior.

##### 4.1.1 Democracia y Derechos Humanos:

Los acontecimientos que se iniciaron en mayo de 1993 son los que han transformado a la democracia y a los derechos humanos en el objetivo primordial de la Política Exterior guatemalteca. Esta Política Exterior debe caracterizarse por un alto activismo en cualquier plano con el propósito de obtener todo el apoyo que pueda conseguirse tanto en los ámbitos bilaterales como multilaterales para fortalecer la democracia y los derechos humanos. Paralelamente a esto se debe de abrir el diálogo con las organizaciones no gubernamentales dedicadas a los derechos humanos, las cuales expresan las críticas más severas contra la situación prevaeciente en nuestro país.

##### 4.1.2 Reactivación Económica y Combate contra la Pobreza:

Estos dos postulados están muy cerca del objetivo primordial de fortalecer la democracia y los derechos humanos. Podría

decirse que ambos objetivos, el político y el económico, se colocan casi en el mismo plano.

Para resolver este problema debe colocarse a Guatemala en el marco de las prioridades de los organismos financieros internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Paralelamente a esto deben buscarse fondos para inversión social por medio de fuentes bilaterales de cooperación técnica y financiera, así como ONGs de desarrollo.

#### 4.1.3 Seguridad:

Los asuntos de seguridad siguen siendo prioritarios, pero con un sentido muy novedoso de velar por la prevalencia de los principios democráticos inclinados a una nueva forma de gobierno transparente, conciliador y ágil que garantice la gobernabilidad. Los temas vinculados a la seguridad tienen fundamental espacio en la medida en que forman parte de la agenda de la Comisión Centroamericana de Seguridad.

Los aspectos de seguridad deben enmarcarse en el proceso de la búsqueda de la paz; para lo cual el Gobierno encabezado por el Lic. Ramiro de León Carpio ha planteado al pueblo de Guatemala una propuesta que busca un cese al fuego inmediato y la discusión permanente de los problemas estructurales de carácter económico, político, social y cultural que han servido de asidero a la confrontación interna violenta y que estos problemas deben ser resueltos con la participación de todos los sectores de la sociedad guatemalteca. Para el efecto se ha contemplado la mediación de personalidades de relevancia nacional y fundamentalmente de las Naciones Unidas.

#### 4.2 Vertiente Geográfica:

En el vocabulario especializado de las Relaciones Internacionales, la vertiente geográfica se entiende como la construcción de un modelo en el cual la Política Exterior se distribuye por regiones geográficas en orden de intereses prioritarios de un Estado hacia su entorno vecino, cercano y lejano.

En ese contexto es interesante mencionar que la actual Política Exterior de Guatemala plantea lo siguiente:

#### 4.2.1 Belice:

Uno de los objetivos primordiales de la actual Política Exterior guatemalteca es evidentemente resolver el viejo diferendo territorial sobre Belice. A este respecto, es indudable que se ha dado un viraje considerable en relación a la política que se había venido siguiendo en anteriores administraciones, especialmente la administración del ex presidente Serrano y cuyo cambio de conducta por el actual Gobierno ha sido muy positivo para el país y para la legitimación del reclamo territorial.

Un logro fundamental de la política actual ha sido el separar el asunto del reconocimiento y las relaciones diplomáticas con ese Estado, del problema del diferendo territorial. Guatemala reconoce un gobierno dentro de un territorio pero no se hace precisa cuál es la extensión de ese territorio, precisamente porque su delimitación es el objeto del diferendo.

Otros dos aspectos importantes a tomar en cuenta en cuanto a Belice son, primero la posición de Guatemala respecto a que el diferendo debe resolverse en forma negociada y con el estricto apoyo a los principios de la Carta de las Naciones Unidas y del Derecho Internacional, y segundo la conformación del Consejo de Belice que actualmente está trabajando sobre la nueva postura guatemalteca y su relación con la consulta popular necesaria para resolver el diferendo territorial.

#### 4.2.2 Centroamérica:

El proceso de integración centroamericana debe mantenerse como uno de los puntos fundamentales de la Política Exterior de Guatemala. Los primeros problemas a resolver están signados bajo la polarización de las relaciones infracentroamericanas que llevó a la fractura del istmo mediante la resurrección de lo que se conoció como el Triángulo Norte.

Dada la prioridad que tienen la democracia y los derechos humanos hay que revertir la política de fragmentación mediante un acercamiento con Costa Rica para que se pueda a nivel internacional negociar con una sola posición, la posición centroamericana.

#### 4.2.3 Los Estados Unidos:

Las relaciones con Estados Unidos siguen siendo prioritarias, aunque se haya desplazado el énfasis hacia lo económico, dejando atrás el famoso concepto de "patio trasero". En el ámbito económico con Estados Unidos tienen prioridad los asuntos comerciales, financieros y de inversión.

Es prioritario mantener, intensificar y asegurar el acceso al mercado norteamericano para las exportaciones guatemaltecas especialmente las no tradicionales. Para ello debe negociarse en bloque por lo menos con Centroamérica e incluso -de ser posible- junto con el Caribe para ingresar al Tratado de Libre Comercio de Norte América.

En este contexto debe iniciarse un diálogo tendiente a obtener el apoyo de las organizaciones no gubernamentales que se dedican a promover la vigencia de la democracia y los derechos humanos. Con ello podrá revertirse la postura de confrontación que mantienen estas organizaciones con el Gobierno de Guatemala.

#### 4.2.4 México:

Tres temas básicos dominan la relación con México: primero, la frontera común en todas sus dimensiones, seguridad, comercial, migratoria; segundo el abastecimiento petrolero; y tercero las consecuencias que se derivan de la participación de México en el proceso de integración económica de Norte América.

Existen una diversidad de tópicos a tratar con México, pero estos tres se consideran como los temas centrales.

#### 4.2.5 América Latina:

Con los países de América Latina deben mantenerse relaciones estrechas, especialmente con Venezuela y Colombia, mediante el fortalecimiento de los vínculos con el Grupo de los Tres. Asimismo deben de fortalecerse las relaciones con Chile, con Brasil y con Argentina.

#### 4.2.6 El Caribe:

Las relaciones con el Caribe funcionan dependiendo del curso que tome el delicado asunto de Belice y de que puedan aislarse los efectos de las restricciones a las exportaciones centroamericanas de banano a la Comunidad Europea; asumiendo una evolución positiva, podría promoverse el surgimiento de un frente común con los países miembros de la Cuenca del Caribe para gestionar conjuntamente el ingreso al TLC. En este caso Guatemala forma parte hoy de la Asociación de Estados del Caribe, organización que entre otros, persigue el anterior objetivo.

#### 4.2.7 Canadá:

Canadá ha tenido últimamente un papel muy importante en el hemisferio, iniciado mediante su reciente ingreso a la OEA; así como por su decisiva participación en las negociaciones del TLC. Dada su vocación multilateral en materia comercial, el Canadá es el más interesado a extender el TLC y hay que buscar su apoyo para que Centroamérica pueda ingresar a dicho tratado.

Daña la vocación democrática de Canadá, se deberá procurar también que intensifique su apoyo técnico y financiero al fortalecimiento de la democracia y los derechos humanos, así como el combate a la pobreza, trabajando muy duro y de cerca con agencias canadienses para el desarrollo internacional como por ejemplo ACIDI.

#### 4.2.8 Europa:

En el caso de Europa resaltan las relaciones con la Comunidad Económica Europea o más bien dicho con la Unión Europea y los Estados miembros. Hay dificultades que se tienen que superar, como las exportaciones de banano. Se debe aprovechar el mecanismo de diálogo como el Foro de San José, tendientes a buscar la apertura de los mercados europeos. Asimismo se deben hacer esfuerzos a nivel bilateral con los miembros de la Comunidad Económica para que aumenten el caudal de recursos de asistencia oficial y de inversión.

#### 4.2.9 Asia:

El interés fundamental para esta región debe enfocarse en Japón por tratarse de una de las Economías más fuertes del mundo y por ser el principal otorgante de asistencia oficial para el desarrollo. En el Cercano Oriente se deben mantener buenas relaciones con Israel e incrementar su cooperación técnica para el desarrollo. Asimismo se debe tener un interés en las relaciones con Corea y la República de China, economías recién industrializadas con las que existen relaciones económicas intensas.

#### 4.2.10 Africa:

Debemos aprovechar el fortalecimiento de las relaciones diplomáticas con Egipto desde las cuales es importante reactivar las relaciones de cooperación e intercambio.

El patrimonio cultural que ostentan Guatemala y Egipto en calificarse como herederas de brillantes culturas debe servir para crear un marco de cooperación turística bilateral.

#### 4.2.11 La Variable Geográfica Multilateral: Apoyo de las Naciones Unidas y la Organización de Estados Americanos.

1995 es el año del cincuentenario de las Naciones Unidas. La Cancillería debe participar activamente en esta conmemoración histórica al interior de un Comité Nacional actualmente en fase de organización.

Por otra parte dado que al firmarse los Acuerdos de Paz, Naciones Unidas incrementará su presencia en el país de manera notable, es muy importante que se diseñe una estrategia activa para tener las más cordiales relaciones con el alto organismo mundial. Sería erróneo adoptar posturas defensivas o que ven con desconfianza el trabajo de Naciones Unidas en Guatemala. El factor decisivo en este caso debe darse al apoyo técnico y financiero para la construcción de la paz.

De allí que sea absolutamente legítimo que Guatemala se plantee ciertos objetivos de política multilateral en relación a Naciones Unidas: la Carta de la ONU debe ser reformada para

hacer más democrática su estructura, principalmente al nivel del Consejo de Seguridad.

También en nuestro país puede plantearse como objetivo hacerse miembro del ECOSOC, de la Comisión de Derechos Humanos, del Consejo de Seguridad. O bien trabajar en la dirección de que sean guatemaltecos quienes ocupen determinados cargos de alto nivel en el organismo mundial.

En forma similar debe trabajarse en relación a la OEA y a las diversas agencias del sistema interamericano. El diseño de objetivos precisos y la planificación estratégica en materia de política multilateral debería ser el resultado coordinado de la dirección general de relaciones multilaterales y económicas con los jefes de nuestras misiones diplomáticas.

Por otro lado Guatemala mantiene su postura de apoyar el ingreso de Taiwan a las Naciones Unidas, plantear la democratización de la misma bajo el signo de la urgencia de la equidad mundial.

##### 5. EVALUACION DE LA ACTUAL POLITICA EXTERIOR

Dentro del marco del análisis internacional es importante poder medir el grado de efectividad que ha tenido la aplicación de la Política Exterior guatemalteca en el contexto mundial.

Poder analizar esto se nos ha presentado como una tarea fácil en un principio, ya que Guatemala no posee un aparato institucional negociador ni mucho menos un esquema de planificación de negociación diplomática. Pero a la vez difícil debido a que los logros o fracasos de los intereses nacionales plasmados en la Política Internacional -tanto bilateral como multilateral- han sido el resultado de acciones empíricas.

Para evaluar la política exterior guatemalteca, tomamos como referencia los planes de formulación y los resultados de la ejecución gubernamental, sobre las acciones de Guatemala en el campo internacional.

La primera fase de orientación del Gobierno guatemalteco luego de la toma de posesión del presidente Ramiro de León Carpio fue elaborar y poner en marcha el denominado Plan de Gobierno de los 180 Días, correspondiente a los primeros seis meses de su gestión.

Dicho plan contiene en el perfil del Ministerio de Relaciones Exteriores los siguientes objetivos:

1. La profesionalización e institucionalización del Ministerio de Relaciones Exteriores.
2. Mejoramiento de la infraestructura física de las misiones en el exterior.
3. Mejoramiento del sistema de manejo y distribución de la información al exterior.
4. Mayor proyección en el sistema multilateral.
5. Promoción en la esfera internacional de los valores y principios en los que se sustenta el Gobierno de Guatemala.
6. Establecimiento de una política multilateral a nivel centroamericano.
7. Coordinación efectiva de los procesos de negociación internacional del Estado en el área económica, financiera y de cooperación.
8. Contribuir a la implementación de una política unificada, integral y coherente del Estado en el ámbito de las negociaciones internacionales.
9. Mejorar la capacidad de gestión del Ministerio en el área de derechos humanos.
10. Definición de las prioridades políticas y recuperación del espacio internacional.
11. Establecimiento de los lineamientos de acción geopolítica.
12. Promoción del proceso de integración centroamericana.
13. Promoción y profundización de las relaciones privilegiadas entre Centroamérica y la Comunidad Económica Europea.
14. Promoción de una progresiva integración de Centroamérica con otros grupos regionales.
15. Estudio de la problemática migratoria. \*\*

---

\*\* Guatemala, Gobierno de la República. INFORME DEL PLAN DE LOS 180 DÍAS PARA EL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Guatemala, junio de 1993.

Este plan de los 180 días fue el primer documento emanado por el Gobierno de transición para equilibrar la situación imperante, para luego darle paso al proyecto de Política Exterior vigente hasta la finalización del periodo de Gobierno, tal y como se trató en el apartado anterior.

La evaluación de este apartado se realizará en dos vertientes: la primera, los logros alcanzados de marzo de 1993 a octubre de 1995 y la segunda, las derrotas que ha sufrido el Estado guatemalteco como consecuencia de la incapacidad del aparato institucional diplomático.

#### 5.1 Logros Alcanzados:

En los documentos de evaluación de la aplicación del accionar gubernamental en materia internacional, se plantean como logros una serie de hechos que a nuestro juicio no constituyen "logros" en el real sentido de la palabra, tales como asistencia a eventos varios, nombramientos de personal en el exterior, entrevistas con autoridades de otros países, etc. A nuestro parecer la simple presencia de funcionarios guatemaltecos en dichas actividades, no constituyen logros, en tanto no se consiga a través de ellas un beneficio real para el Estado guatemalteco. Por tal razón hemos tomado sólo aquellos elementos en los cuales se observa la presencia de algún elemento que sea beneficioso para Guatemala. Estos serían:

1. En el marco del Plan de los 180 Días se conformó una comisión académica de altos funcionarios de Cancillería y de otras instituciones con lo cual se elaboró el plan de Trabajo para 1994 de la futura academia de relaciones internacionales y diplomacia del Ministerio de Relaciones Exteriores.
2. Se reactivó el proceso de integración centroamericano, lográndose en ello el compromiso de participar activamente en el escenario internacional como un todo.
3. Se logró el apoyo del Grupo de Amigos al proceso de integración centroamericana.
4. Se mejoró la infraestructura física de algunas misiones en el exterior, y se les proporcionó algún equipamiento moderno.

En el marco global de la Política Exterior de 1993 hasta junio de 1994 se logró lo siguiente:

1. **Estructuración del Consejo de Belice, del cual se espera emanen propuestas técnicas que contribuyan a solucionar el diferendo territorial existente.**
2. **Se logró con éxito la negociación que le da continuidad a los beneficios del Sistema Generalizado de Preferencias -SGP- de Estados Unidos.**
3. Se oficializaron en el marco de la cooperación internacional un total de 78 proyectos de desarrollo, brindando una especial atención a los fondos sociales como: Fondo de Inversión Social -FIS-, Fondo Nacional para la Paz -FONAPAZ- Fondo Guatemalteco para la Vivienda -FOGUAVI-, contando para ello con el apoyo de cooperación bilateral y multilateral.
4. Liderazgo para la formulación de un acuerdo de política multilateral que permite a los países del área centroamericana unificar esfuerzos para facilitar una mejor representación en foros multilaterales
5. La apertura de relaciones con los siguientes Estados: Estados Federados de Micronesia, el Sultanato de Omán, República de Islandia, República Bielorusia, República de Lituania, República de Eslovenia, República de Bulgaria, República Polaca, Federación Rusa y Barbados. Además se reafirmaron relaciones con la República Checa, la República eslovaca y la República de Hungría.
6. La participación del contingente guatemalteco (elementos militares) en el proyecto de ayuda humanitaria y restablecimiento del orden constitucional, a solicitud del Gobierno legítimo de la República de Haití y de la elección y apoyo de las Naciones Unidas en reconocer la profesionalización y la vocación de cultura de paz y democracia del Ejército de Guatemala.

De junio de 1994 hasta octubre de 1995 se pueden mencionara los siguientes logros:

1. Negociación del trato preferencial de las exportaciones de banano al mercado de la Unión Europea, así como se actuó directamente en las negociaciones de la reestructuración de la Unión de Países Exportadores de Banano.

- . Fortalecimiento del proceso de integración centroamericana y elección del guatemalteco Haroldo Rodas como Secretario General de la SIECA.
- . Consolidación de la iniciativa del Presidente guatemalteco a la estrategia regional de la Alianza para el Desarrollo Sostenible, la cual fue suscrita por los Gobiernos centroamericanos el 12 de octubre de 1994, en presencia del Vicepresidente de los Estados Unidos, Al Gore.
- . Se tomó el liderazgo en la reunión de la Comisión Mixta de Cooperación China-Centroamérica con lo cual se consiguió la ejecución de proyectos a nivel regional en las áreas de investigación, facilitación aduanera, capacitación y facilitación en el transporte terrestre y aéreo.
- . Se establecieron relaciones con: Trinidad y Tobago y Ghana; se inició el proceso de apertura de relaciones diplomáticas con Sudáfrica, Noruega y Arabia.
- . Celebración de la V reunión de la Comisión Binacional Guatemala-México, en la cual se avanzó en temas como: cooperación fronteriza, migración y derechos humanos, narcotráfico y farmacodependencias, protección civil, asuntos financieros, asuntos energéticos, comunicaciones y transporte, cooperación técnica y científica e intercambio educativo y cultural.
- . **Rescate de un lote de 106 piezas arqueológicas decomisadas por las autoridades aduanales de los Estados Unidos, las cuales fueron devueltas a nuestro país.**
- . Participación en la reunión de la Comisión de Derechos Humanos de la ONU, realizada en Ginebra, Suiza, en enero de 1994 y la que en base a la observancia y cumplimiento de los derechos humanos en el país, se renovó el mandato en asesoría en dicha materia por parte de ese organismo.
- . Guatemala suscribió el Protocolo de la creación de la Asociación de Estados del Caribe y se aprobó que se realizara una reunión de dicha asociación en Guatemala, en noviembre de 1995 con la participación de todos los países miembros.

## 5.2 Derrotas:

En este contexto se analizan todas aquellas acciones que por diferentes motivos no alcanzaron los objetivos planteados, ni mucho menos el impacto deseado a nivel internacional. Consideramos que en gran medida esto se debe a la incapacidad en los procesos de negociación. En el marco del Plan de los 180 Días:

1. Se congelaron la nueva Ley del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Reglamento de la futura Academia Centroamericana de Relaciones Internacionales y Diplomacia.
2. El mantenimiento de una acción defensiva y no efectiva en el marco de los derechos humanos así como en políticas bilaterales y multilaterales.
3. En el marco del recurso humano, se siguieron violando los siguientes postulados jurídicos, contenidos en la Ley del Servicio Diplomático, tales como: el art. 11, art. 19, art. 41 y art. 87; y en el Reglamento Interno del Ministerio de Relaciones Exteriores: art. 1 y art. 27.

Posterior al Plan de los 180 Días:

4. Candidaturas: se fracasó en la postulación de la Licenciada María Eugenia Morales de Sierra, candidata a magistrada de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, respaldada por el Gobierno de Guatemala.
5. En el caso de Belice, casi se abandonó el Consejo de Belice trasladando la prioridad al Proceso de Paz.
6. Ineficiencia de las Misiones acreditadas en Estados Unidos en la reducción del Travel Warning y Travel Advisory impuestos a Guatemala.
7. Incapacidad de la Misión guatemalteca en México en reducir el ejercicio diplomático de la Unión Revolucionaria Nacional Guatemalteca, la cual ha demostrado hasta el momento ser más efectiva que el aparato diplomático guatemalteco.
8. Fracaso de la formación de la Comisión Mixta Guatemala-Canadá.
9. Incapacidad de las Misiones acreditadas en Estados Unidos en cuanto a: mejorar la imagen de Guatemala debido a que se ha pagado una gran cantidad de dinero a empresas de publicidad estadounidenses para tal fin.
10. Incapacidad de las Misiones acreditadas en Estados Unidos en reducir las acciones de la Licenciada Jennifer Harbury en su lucha por la aparición de su esposo, Efraín Bámaca.

## CONCLUSIONES

1. La actual situación del recurso humano del aparato institucional diplomático guatemalteco que muestra el 22% de profesionales, tanto en el Organo Central como en el Organo Descentralizado, y carente de formación específica en Negociación Diplomática, da como resultado el que los objetivos delineados en la Política Exterior guatemalteca en su mayoría no sean alcanzados.
2. En el marco de la Negociación Diplomática los países y actores internacionales con los cuales Guatemala se relaciona no representan el Real obstáculo en las negociaciones. El principal enemigo en ellas lo representa la falta de Organización interna del Aparato diplomático.
3. Los pronunciamientos hechos por el actual Presidente de la República en sus intervenciones en el foro de las Naciones Unidas ha demostrado que nuestra actual Política Exterior se encuentra en la fase defensiva y participativa, pero no efectiva.
4. La participación de tres ministros de Relaciones Exteriores en un periodo tan corto del actual Gobierno de transición, representa un signo de debilidad e inmadurez y una falta de visión de las necesidades en el escenario internacional

99<sup>f</sup>  
PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

5. El Presidente de la República entregará el aparato institucional diplomático casi en la misma forma que lo recibió debido a que no le interesó modernizarlo ni mucho menos impulsar fuertemente la aprobación del Proyecto de la Nueva Ley del Servicio diplomático guatemalteco.
  
6. El modelo de organización del Ministerio de Relaciones Exteriores se ubica en el modelo abierto, caracterizado por un alto grado de politización en la selección del recurso humano, representando estos una clara violación a la ley aún vigente del servicio diplomático al no utilizar los mecanismos que para el efecto esta ley contempla.
  
7. Ni el Ministerio de Relaciones Exteriores ni las Universidades del país cumplen con la función de formar al recurso humano afín al ejercicio de la negociación lo cual produce que al ejercer cargos diplomáticos utilice mecanismos empíricos fundamentalmente basados en posiciones y no en intereses.
  
8. La no rotación del personal diplomático en las misiones en el exterior y la falta de cuadros sustitutivos traen como resultado que se mantenga una cantidad de diplomáticos en ejercicio por más de 15 años, con lo cual se incapacitan involuntariamente de defender e incluso olvidar los intereses nacionales del Estado guatemalteco.

## RECOMENDACIONES

- 1- Evaluación General Urgente de todo el Ministerio de Relaciones Exteriores para ejecutar cambios sustanciales que mejoren ampliamente la gestión internacional del Estado guatemalteco.
- 2- El próximo Gobierno deberá en los primeros treinta días de su gestión, hacer una evaluación respecto a la real capacidad del recurso humano diplomático, tanto de planta central como de nuestras misiones en el exterior, para de esa manera reubicar o reconfirmar a todos aquellos diplomáticos brillantes que se tiene y que representan un mínimo porcentaje del universo de diplomáticos de nuestro país.
- 3- Aprobación de la nueva ley del Servicio Diplomático y apertura de la Escuela Centroamericana de Relaciones Internacionales y diplomacia.
- 4- Formación de un centro de capacitación en el Ministerio de Relaciones Exteriores que transite paralelo a la dinámica internacional. (negociación)
- 5- Ampliación del Presupuesto para el año fiscal 1997, lo cual contemple una reclasificación salarial para el recurso humano del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- 6- Formación de una dirección de Evaluación sobre las acciones llevadas a la práctica por el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- 7- Construcción de un nuevo edificio diseñado con las características idóneas de la gestión diplomática.
- 8- Llevar a cabo una reunión anual de jefes de Misión y funcionarios de Cancillería para evaluar los logros y fracasos que enfrenta nuestro aparato diplomático.
- 9- Reestructuración de todo el aparato diplomático guatemalteco, el cual se reoriente hacia las actuales temáticas internacionales.

## BIBLIOGRAFIA

1. Altsuler B. y Otros. DICCIONARIO DE CIENCIA POLÍTICA. Moscú: Editorial Progreso, 1976.
2. Amadeo, Mario. POLITICA INTERNACIONAL; LOS PRINCIPIOS Y LOS HECHOS. Cuarta Edición. México D.F: Editorial Universitaria, 1986.
3. Amadeo y Merlos. ANALISIS SOBRE LA POLITICA EXTERIOR. Primera Edición. México: Editorial Tecnológico, 1983.
4. Bath Moreira, Joel. APROXIMACION AL ESTUDIO DE LA POLITICA INTERNACIONAL. Primera Edición. Sao Paulo, Brasil: Editorial Paulista, 1991.
5. Brechnnev, Altsuler. LA POLITICA INTERNACIONAL. 1a. Edición. Moscú: Editorial Progreso, 1978.
6. Byrnes, Joseph. DIEZ LINEAMIENTOS PARA UNA NEGOCIACION EFECTIVA. Caracas, Venezuela: Material de Management Enterprisse, 1995.
7. Castro, Carlos. TEORIA DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES. Ponencia presentada en el Primer Congreso Latinoamericano de Relaciones Internacionales e Investigaciones para la Paz. "Construcción de la Paz, Cultura de Paz y Democracia". Guatemala, 22-25 de Agosto de 1995. 32 págs.
8. Cancado Dos Santos, Antonio. HACIA UNA CONCEPTUALIZACION SOBRE POLITICA INTERNACIONAL. Tercera Edición. Rio de Janeiro, Brasil: Editorial Estrela Branca, 1989.
9. Fisher, Roger y Ury William. SI DE ACUERDO, COMO NEGOCIAR SIN CEDER. Séptima edición. Miami, Estados Unidos de América: Editorial Norma, 1994.
10. Guatemala. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA. Decretada por la Asamblea Nacional Constituyente en 1985.

Guatemala, Gobierno de la República. INFORME DEL PLAN DE LOS 180 DÍAS PARA EL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Guatemala, junio de 1993.

Guatemala. INTERVENCION DE SU EXCELENCIA GLADYS MARITZA RUIZ SANCHEZ DE VIELMAN, MINISTRA DE RELACIONES EXTERIORES DE LA REPUBLICA DE GUATEMALA EN EL DEBATE GENERAL DEL CUADRAGESIMO NOVENO PERIODO ORDINARIO DE SESIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE LA ORGANIZACION DE NACIONES UNIDAS. Nueva York, 30 de septiembre de 1994. 9 págs.

Guatemala. LEY DEL CEREMONIAL DIPLOMATICO DE LA REPUBLICA. Decreto del Congreso No. 86-73. Guatemala: Tipografía Nacional, 1987. 23 págs.

Guatemala. Ministerio de Relaciones Exteriores. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. ADMINISTRACION DE RAMIRO DE LEON CARPIO. Guatemala, diciembre de 1993. 17 págs.

Guatemala. Ministerio de Relaciones Exteriores. LOGROS DE LA POLITICA EXTERIOR DEL PRIMER AÑO DE GOBIERNO DEL PRESIDENTE DE GUATEMALA. LIC. RAMIRO DE LEON CARPIO. Plan Específico para el Ministerio, 1994-1995. Guatemala, 1994.

Hopman, Torrence. AS NEGOCIACOES EXITOSAS. Primeira edicao. Sao Paulo, Brasil: Editorial Sol Branco, 1990.

Hopmann, Terence P. TEORIA Y PROCESOS EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES. Primera Edición. Providence Rhode Island, Estados Unidos de América: Editorial Brown University, 1990.

INFORME DEL SR. PRESIDENTE CONSTITUCIONAL AL CONGRESO DE LA REPUBLICA. Primer Año de Gobierno. Area de Política Exterior. Guatemala, junio de 1994.

INFORME DEL SR. PRESIDENTE CONSTITUCIONAL AL CONGRESO DE LA REPUBLICA. Segundo Año de Gobierno. Area de Política Exterior. Guatemala, junio de 1995.

Instituto de Relaciones Internacionales y de Investigación para la Paz -IRIPAZ-. ESTUDIOS INTERNACIONALES. Revista. Año 6, Vol 6, No. 11. Guatemala, enero-junio de 1995. 125 págs.

21. Kaplan, Thomas. DICCIONARIO DE RELACIONES INTERNACIONALES; POLITICA EXTERIOR. Tercera Edición. Chicago, University: Editorial Lemussa, 1988.
22. Larios Ochaíta, Carlos. DERECHO DIPLOMATICO Y CONSULAR. Primera edición. Guatemala: Editorial Universitaria, 1995.
23. Larrue, Edson. FRENTE A LA NEGOCIACION. Tercera Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Management Enterprises, CA, 1995.
24. Latorre, Cristina. LA SOLUCION ALTERNATIVA DE LAS CONTROVERSIAS. Primera Edición. Madrid, España: Editorial Escuela Diplomática, 1990.
25. Lescure, Luz. LA PRÁCTICA DIPLOMÁTICA. Guatemala: Editorial Piedra Santa, 1994.
26. Management Enterprises. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EQUIPOS LÍDERES EN NEGOCIACIÓN. Módulo I. Caracas, Venezuela, 1994.
27. Management Enterprises. DESTREZAS DE INFLUENCIA Y MANEJO DEL PODER. Caracas, Venezuela, 1995.
28. Management Enterprises. EL EQUIPO NEGOCIADOR. Caracas, Venezuela, 1995.
29. Martínez Lage, Santiago. DICCIONARIO DIPLOMATICO IBEROAMERICANO. Segunda edición. Madrid, España: Editorial Ministerio de Asuntos Exteriores, 1994.
30. Merlos Swites, Jhon. LA POLITICA EXTERIOR DE LOS ESTADOS. Segunda Edición. Puerto Rico: Editorial Estrella, 1981.
31. Pinto Moreira, Ary. PRACTICA NEGOCIADORA. Sao Paulo, Brasil: Edit. Paulista, 1980.

Pinto Soto, Carlos Alberto. MANUAL DE LA POLITICA EXTERIOR. 1a. Edición. Madrid, España: Editorial Progreso, 1988.

Perdomo Guerra, Mario René. PLANIFICACION DE LA POLITICA EXTERIOR EN EL GOBIERNO DEMOCRATA CRISTIANO. Tesis de grado para Internacionalista. Escuela de Ciencia Política, USAC.

Plano, Jack y Roy Olton. DICCIONARIO DE RELACIONES INTERNACIONALES. Versión española, de José Meza Nieto. Segunda Reimpresión. México; Editorial Lanussa, 1980.

Prensa Libre, Periódico de publicación diaria. "Guatemala bajo la Lupa de la ONU". Guatemala, 12 de marzo de 1995.

Prensa Libre, Periódico de publicación diaria. "Acciones más Positivas Demanda de León Carpio en la ONU". Guatemala, 25 de octubre de 1995. p. 5

Prera Darsy, Joao. EL JEFE DEL APARATO EJECUTOR DE LA POLÍTICA EXTERIOR. Revista de Relaciones Internacionales. Brasil: Editorial Ouro Preto, 1994.

Stuard, Nikel. A DIPLOMACIA E O PODER. Terceira edicao. Brasilia, Brasil: Editorial Universidade de Brasilia 1994.

Tomassini, Luciano. RELACIONES INTERNACIONALES: TEORIA Y PRACTICA. Primera Edición. Santiago de Chile: Editorial Casilla, 1988.

Wendzel L. Robert. AS RELACOES INTERNACIONAIS. Terceira edicao. Brasilia, Brasil: Editorial Universidade de Brasilia, 1994.

Zajdsznajder, Luciano. TEORIA Y PRACTICA DA NEGOCIACAO. 2da. Edicao. Rio de Janeiro, Brasil: Editorial José Olympo, 1988.

ANEXOS

1



2

ANEXO No. 1

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE INFLUENCIA (C.E.I.)

INSTRUCCIONES

Lea cada una de las descripciones que aparecen en este cuestionario y elija, entre las siguientes posibles alternativas, la que mejor refleja la actuación de la persona considerada:

1. RAZAS VEZ HA OBSERVADO A ESTA PERSONA HACIENDO LO QUE SE SEÑALA
2. POCAS VECES HA OBSERVADO A ESTA PERSONA HACIENDO LO QUE SE SEÑALA
3. CON CIERTA FRECUENCIA HA OBSERVADO A ESTA PERSONA HACIENDO LO QUE SE SEÑALA
4. MUCHAS VECES HA OBSERVADO A ESTA PERSONA HACIENDO LO QUE SE SEÑALA
5. CASI SIEMPRE HA OBSERVADO A ESTA PERSONA HACIENDO LO QUE SE SEÑALA

Responda a este cuestionario de acuerdo a lo que usted considera realmente hace la persona que está describiendo. Fundamente sus respuestas en las acciones típicas que ha observado regularmente y sobre la base de su propia estimación.

Señale su escogencia colocando el número que identifica la alternativa elegida en el espacio respectivo de la Hoja de Respuestas. Asegúrese de reponder **TODO** el cuestionario.

**NO ESCRIBA EN ESTE CUESTIONARIO**

1. Señala alternativas de acción viables de acuerdo a la situación que afronta.
2. Sustenta sus planteamientos con hechos y evidencias relevantes.
3. Establece con claridad los requerimientos que deben cumplirse.
4. Formula reconocimientos directos y detallados cuando le satisface la actuación del otro.
5. Advierte las consecuencias tanto positivas como negativas de llevarse a cabo ciertas acciones de una forma determinada.
6. Solicita expresamente la opinión y las sugerencias de los otros.
7. Busca entender los puntos de vista diferentes a los suyos.
8. Reconoce explícitamente cuando se siente confuso por algún aspecto.
9. Hace que los demás se entusiasmen por lo que pueden lograr si trabajan juntos.
10. Señala los aspectos que vinculan planteamientos contrarios.
11. Solicita tiempo para ordenar la secuencia de sus acciones.
12. Reduce sus intervenciones cuando se encuentra en polémicas estériles.
13. Formula sugerencias que salvan los obstáculos que se le presentan.
14. Esboza su parecer haciendo uso de esquemas, gráficos y flujogramas.
15. Indica específicamente lo que espera de los demás.
16. Demuestra su satisfacción cuando alguien hace algo de acuerdo a sus expectativas.
17. Presenta las situaciones de forma tal que condiciona a elegir entre ciertas acciones.
18. Valora los aportes y las contribuciones que los demás le brindan.
19. Verifica si ha comprendido a cabalidad lo que el otro le ha dicho.
20. Admite los errores y las omisiones que otros le señalan.
21. Esboza con habilidad los deseos y aspiraciones que tienen como grupo.
22. Apela a elementos de afinidad que inspiran confianza.
23. Pospone una discusión hasta que las condiciones sean más favorables.
24. Ignora las insinuaciones peyorativas que la otra parte pueda formularle.

25. Plantea vías de acción que implican distintas formas de enfocar una situación.
26. Presenta su argumentación balanceando puntos a favor y en contra.
27. Presenta sus requerimientos con firmeza.
28. Juzga positiva o negativamente la actuación del otro basado en criterios previamente establecidos.
29. Establece convenios para hacer concesiones.
30. Muestra interés por los problemas y las preocupaciones que otros pudieran manifestar.
31. Destaca con sus propias palabras lo más importantes de lo dicho por el otro.
32. Comparte impresiones de tipo personal cuando la situación así lo amerita.
33. Plantea en forma estimulante la factibilidad de un hecho.
34. Resalta los valores que comparten las partes de un grupo.
35. Introduce anécdotas y comentarios jocosos en los momentos álgidos de una discusión.
36. Interrumpe su participación cuando la situación tiende a mostrarse controversial.
37. Acomoda sus planteamientos haciéndolos progresivamente más atractivos para el otro.
38. Utiliza argumentos contundentes para sustentar sus propuestas.
39. Expresa sus necesidades sin vacilar.
40. Le hace saber al otro cuando su actuación se desvía significativamente de lo establecido.
41. Sus ofrecimientos están vinculados con las necesidades del otro.
42. Hace que las personas participen y se comprometan con el asunto en cuestión.
43. Destaca las emociones que el otro pueda estar experimentando con comentarios pertinentes.
44. Intercambia gradualmente información que tan sólo él maneja.
45. Formula comentarios que despierten entusiasmo en los demás.
46. Destaca los aspectos que muestran los intereses compartidos.
47. Reenfoca la orientación de una discusión cuando ésta se torna improductiva.
48. Establece condiciones sobre la manera que ha de conducirse una discusión si persisten los desacuerdos.



CUESTIONARIO DE ESTILOS DE INFLUENCIA

HOJA DE RESPUESTAS

DESCRIPCION DE: \_\_\_\_\_

DESCRIPCION HECHA POR: \_\_\_\_\_

RELACION: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

- |          |          |          |          |          |          |      |   |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------|---|
| 1. ____  | 13. ____ | 25. ____ | 37. ____ | 49. ____ | 61. ____ | (1)  | ( |
| 2. ____  | 14. ____ | 26. ____ | 38. ____ | 50. ____ | 62. ____ | (2)  | ( |
| 3. ____  | 15. ____ | 27. ____ | 39. ____ | 51. ____ | 63. ____ | (3)  | ( |
| 4. ____  | 16. ____ | 28. ____ | 40. ____ | 52. ____ | 64. ____ | (4)  | ( |
| 5. ____  | 17. ____ | 29. ____ | 41. ____ | 53. ____ | 65. ____ | (5)  | ( |
| 6. ____  | 18. ____ | 30. ____ | 42. ____ | 54. ____ | 66. ____ | (6)  | ( |
| 7. ____  | 19. ____ | 31. ____ | 43. ____ | 55. ____ | 67. ____ | (7)  | ( |
| 8. ____  | 20. ____ | 32. ____ | 44. ____ | 56. ____ | 68. ____ | (8)  | ( |
| 9. ____  | 21. ____ | 33. ____ | 45. ____ | 57. ____ | 69. ____ | (9)  | ( |
| 10. ____ | 22. ____ | 34. ____ | 46. ____ | 58. ____ | 70. ____ | (10) | ( |
| 11. ____ | 23. ____ | 35. ____ | 47. ____ | 59. ____ | 71. ____ | (11) | ( |
| 12. ____ | 24. ____ | 36. ____ | 48. ____ | 60. ____ | 72. ____ | (12) | ( |



## ANEXO No. 2

Personal de las Misiones Diplomáticas Permanentes y  
Consulares en el Exterior (Organos Descentralizados)

No.	MISIÓN	CARGOS	No. DE DIFLOMAT	GRADUADOS
1	Belice Embajada	-Embajador -M. Consejero -1er. Secret. y Cónsul	3	Ninguno
2	Benque Viejo Consulado	-Cónsul Gral. -Vice Cónsul	2	Ninguno
3	Costa Rica Embajada	-Embajador -1er. Secret. -2o. Secret. -3er. Secret.	4	2
4	El Salvador Embajada	-Embajador -M. Consejero -Cónsul Gral. -3er. Secret. -3er. Secret.	5	Ninguno
5	Honduras Embajada	-Embajador -M. Consejero -1er. Secret.	3	1
6	Sn. Pedro Sula Consulado	-Cónsul	1	Ninguno
7	Nicaragua Embajada	-Embajador -1er. Secret. -3er. Secret.	3	1
8	Panamá Embajada	-Embajador -Primer Secret. -Tercer Secret.	3	2
9	República Dominicana Embajada	-Embajador -Primer Secret. -Tercer Secret.	3	Ninguno
10	Barbados Embajada	-Embajador -Primer Secretario y Cónsul	2	1

AMERICA DEL NORTE

11	Canadá Embajada	-Embajador -M. Consejero -Primer Secret. -Tercer Secret.	4	1
12	Vancouver Consulado	-Cónsul General -Vice-Cónsul -Tercer Secret.	3	Ninguno
13	Estados Unidos Embajada	-Embajador -M. Consejero -M. Consejero -Primer Secret. -Primer Secret. -Segundo Secret. -Tercer Secret. -Tercer Secret. -Tercer Secret.	10	5
14	Chicago Consulado	-Cónsul General -Tercer Secret. -Tercer Secret.	3	Ninguno
15	Houston Consulado	-Cónsul General -Vice Cónsul -Vice Cónsul -Vice Cónsul -Tercer Secret.	5	1
16	Los Angeles Consulado	-Cónsul Gral. -Cónsul -Vice Cónsul -Vice Cónsul -Vice Cónsul -Vice Cónsul -Vice Cónsul -Tercer Secr. -Tercer Secr. -Tercer Secr. -Tercer Secr.	11	Ninguno

17	Miami Consulado	-Cónsul Gral. -Cónsul -Vice Cónsul -Vice Cónsul -Tercer Secret.	5	Ninguno
18	New York Consulado	-Cónsul Gral -Cónsul -Vice Cónsul -Vice Cónsul -Tercer Secret. -Tercer Secret. -Tercer Secret. -Tercer Secret.	8	1
19	Sn. Fco. California	-Cónsul Gral. -Vice Cónsul	2	Ninguno
20	México Embajada	-Embajador -M. Consejero -Primer Secret. -Primer Secret. -Tercer Secret. -Tercer Secret. -Tercer Secret. -Tercer Secret. -Tercer Secret. -Agr. Prensa	11	Ninguno
21	Chetumal Consulado	-Cónsul -Vice Cónsul	2	Ninguno
22	Ciudad Hidalgo Consulado	-Cónsul -Vice Cónsul -Tercer Secret.	3	Ninguno
23	Comitán Consulado	-Cónsul -Vice Cónsul	2	Ninguno
24	Tapachula Consulado	-Cónsul -Vice cónsul	2	Ninguno

AMERICA DEL SUR

25	Argentina Embajada	-Embajador -Primer Secr. y Cónsul	2	Ninguno
26	Brasil Embajada	-Embajador -Primer Secr. y Cónsul	2	1
27	Colombia Embajada	-Embajador -M. Consejero -Primer Secret. y Cónsul	3	2
28	Chile Embajada	-Embajador -M. Consejero -Primer Secret. y Cónsul	3	2
29	Ecuador Embajada	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul	2	1
30	Perú Embajada	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul	2	Ninguno
31	Uruguay Embajada	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul	2	Ninguno
32	Venezuela Embajada	-Embajador -M. Consejero -Primer Secret. y Cónsul	3	Ninguno

EUROPA

33	Alemania Embajada	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul -Tercer Secr.	3	2
34	Hamburgo Consulado	-Cónsul Gral. -Cónsul -Vice Cónsul	3	1
35	Austria Embajada	-Embajador -Consejero -Primer Secret.	3	1
36	Bélgica Embajada	-Embajador -M. Consejero -Primer Secret. -Tercer Secret.	4	Ninguno
37	España Embajada	-Embajador -M. Consjero -Primer Secret. y Cónsul -Segundo Secret.	4	Ninguno
38	Francia Embajada	-Embajador -M. Consejero -Tercer Secret. -Tercer Secret. -Tercer Secret. Tercer Secret.	7	1
39	Gran Bretaña Embajada	-Embajador -M. Consejero -Primer Secret. y Cónsul	3	Ninguno

40	Italia Embajada	-Embajador -M. Consejero -M. Consejero -Primer Secret.	4	Ninguno
41	Noruega Embajada	-Embajador -Cónsul	2	1
42	Polonia Embajada	-Embajador -Cónsul	2	Ninguno
43	Santa Sede Embajada	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul	2	1
44	Suecia Embajada	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul	2	1
45	Suiza	-Embajador	1	Ninguno

AFRICA, ASIA Y OCEANIA

46	China Embajada	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul	2	1
47	Korea Embajada	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul	2	Ninguno
48	Egipto Embajada	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul	2	Ninguno
49	Israel Embajada	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul	2	Ninguno
50	Japón Embajada	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul	2	1
51	Federación Rusa	-Embajador -Primer Secret. y Cónsul	2	Ninguno

MISIONES PERMANENTES ANTE ORGANISMOS  
INTERNACIONALES

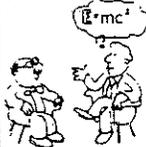
52	Ante la OEA Washington	-Embajador -M. Consejero -M. Consejero -Primer Secret. -Tercer Secret.	5	2
53	Ante la ONU New York	-Embajador -M. Consejero -Consejero -Primer Secret. -Segundo Secret. -Tercer Secret.	6	3
54	Ante ONU Ginebra	-Embajador -M. Consejero -Consejero -Primer Secret. -Segundo Secret. -Tercer Secret.	6	2

Fuente: Elaboración Propia con base en información proporcionada por la Cancillería de Guatemala y los Deptos. de Registro y Estadísticas de las Universidades del país.

UNIDAD No. 1. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
REGISTRO DE FRECUENCIA

ERGIA	CONDUCTA	ACCION	NOMBRES			
			1			
E M P U J A R	<b>Convencer</b> 	<b>Proponer</b> Sugerencias, ideas, recomendaciones.	•••••	=20		
		<b>Argumentar</b> Razones, identificar evidencias que apoyen posición propia o se opongan a la del otro.	•••••	=20		
	<b>Conducir</b> 	<b>Requerir</b> Exigencias, necesidades, requerimientos.	•••••	=15		
		<b>Evaluar</b> Juicios + o - sobre la conducta de la otra parte.	•••••	=18		
		<b>Intercambiar incentivos y presiones</b> Especificar consecuencias que usted controla.	•••••	=20		
	<b>SUB TOTAL DE EMPUJAR</b>		<b>1</b>	<b>103</b>		
H A L A R	<b>Conectar</b> 	<b>Involucrar</b> Pedir opinión, preguntar	•••••	=14		
		<b>Escuchar (activamente)</b> Parafrasear, reflejar sentimientos	•••••	=7		
		<b>Revelar</b> Mostrar incertidumbre, admitir faltas	•••••	=3		
	<b>Cautivar</b> 	<b>Agrupar</b> Indicar áreas de acuerdo, valores comunes	•••••	=6		
		<b>Proyectar</b> Presentar posibilidades emocionantes	•••••	=12		
<b>SUB TOTAL DE HALAR</b>		<b>2</b>	<b>42</b>			
<b>TOTAL DE CONDUCTAS</b>		<b>3</b>	<b>145</b>			

UNIDAD No 2. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR  
REGISTRO DE FRECUENCIA

ENERGIA	CONDUCTA	ACCION	NOMBRES	
			R	
E M P U J A R	<b>Convencer</b> 	<b>Proponer</b> Sugerecias, ideas, recomendaciones.	 =18	
		<b>Argumentar</b> Razones, identbficar evidencias que apoyen posición propia o se opongan a la del otro.	 =26	
	<b>Conducir</b> 	<b>Requerir</b> Exigencias, necesidades, requerimientos.	 =26	
		<b>Evaluar</b> Juicios + o - sobre la conducta de la otra parte.	 =34	
		<b>Intercambiar incentivos y presiones</b> Especificar consecuencias que usted controla.	 =24	
<b>SUB TOTAL DE EMPUJAR</b>		1	148	
H A L A R	<b>Conectar</b> 	<b>Involucrar</b> Pedir opinión, preguntar	 =18	
		<b>Escuchar (activamente)</b> Parafrasear, reflejar sentimientos	 =9	
		<b>Revelar</b> Mostrar incertidumbre, admitir faltas	 =4	
	<b>Cautivar</b> 	<b>Agrupar</b> Indicar áreas de acuerdo, valores comunes	 =7	
		<b>Proyectar</b> Presentar posibilidades emocionantes	 =6	
<b>SUB TOTAL DE HALAR</b>		2	44	
<b>TOTAL DE CONDUCTAS</b>			3	192

UNIDAD No 3. UNIVERSIDAD FIC. MARROQUIN  
REGISTRO DE FRECUENCIA

ERGA	CONDUCTA	ACCION	NOMBRES		
E M P U J A R	<b>Convencer</b> 	<b>Proponer</b> Sugerencias, ideas, recomendaciones.		3	
		<b>Argumentar</b> Razones, identificar evidencias que apoyen posición propia o se opongan a la del otro.		23	
	<b>Conducir</b> 	<b>Requerir</b> Exigencias, necesidades, requerimientos.		26	
		<b>Evaluar</b> Juicios + o - sobre la conducta de la otra parte.		21	
		<b>Intercambiar incentivos y presiones</b> Especificar consecuencias que usted controla.		14	
	<b>SUB TOTAL DE EMPUJAR</b>		<b>1</b>		116
H A L A R	<b>Conectar</b> 	<b>Involucrar</b> Pedir opinión, preguntar		15	
		<b>Escuchar (activamente)</b> Parafrasear, reflejar sentimientos		10	
		<b>Revelar</b> Mostrar incertidumbre, admitir faltas		6	
	<b>Cautivar</b> 	<b>Agrupar</b> Indicar áreas de acuerdo, valores comunes		8	
		<b>Proyectar</b> Presentar posibilidades emocionantes		1	
<b>SUB TOTAL DE HALAR</b>		<b>2</b>		40	
<b>TOTAL DE CONDUCTAS</b>		<b>3</b>		156	

UNIDAD No 4. "DIPLOMATICOS GUATEMALTECOS"

REGISTRO DE FRECUENCIA

ENERGIA	CONDUCTA	ACCION	NOMBRES			
E M P U J A R	<b>Convencer</b> 	<b>Proponer</b> Sugerencias, ideas, recomendaciones.			4	
		<b>Argumentar</b> Razones, identificar evidencias que apoyen posición propia o se opongan a la del otro.				=2
	<b>Conducir</b> 	<b>Requerir</b> Exigencias, necesidades, requerimientos.				=1
		<b>Evaluar</b> Juicios + o - sobre la conducta de la otra parte.				=7
		<b>Intercambiar incentivos y presiones</b> Especificar consecuencias que usted controla.				=20
	<b>SUB TOTAL DE EMPUJAR</b>		1			
H A L A R	<b>Conectar</b> 	<b>Involucrar</b> Pedir opinión, preguntar				=12
		<b>Escuchar (activamente)</b> Parafrasear, reflejar sentimientos				=8
		<b>Revelar</b> Mostrar incertidumbre, admitir faltas				=9
	<b>Cautivar</b> 	<b>Agrupar</b> Indicar áreas de acuerdo, valores comunes				=6
		<b>Proyectar</b> Presentar posibilidades emocionantes				=2
<b>SUB TOTAL DE HALAR</b>		2				32
<b>TOTAL DE CONDUCTAS</b>		3				125

05. "Funcionarios Intergubernamentales"  
**REGISTRO DE FRECUENCIA**

CONDUCTA	ACCION	NOMBRES					5
<b>Convencer</b> 	<b>Proponer</b> Sugerencias, ideas, recomendaciones						40
	<b>Argumentar</b> Razones, identificar evidencias que apoyen posición propia o se opongan a la del otro.						30
<b>Conducir</b> 	<b>Requerir</b> Exigencias, necesidades, requerimientos						24
	<b>Evaluar</b> Juicios + o - sobre la conducta de la otra parte						26
	<b>Intercambiar incentivos y presiones</b> Especificar consecuencias que usted controla.						20
<b>SUB TOTAL DE EMPUJAR</b>		1					140
<b>Conectar</b> 	<b>Involucrar</b> Pedir opinión, preguntar						16
	<b>Escuchar (activamente)</b> Parafrasear, reflejar sentimientos						5
	<b>Revelar</b> Mostrar incertidumbre, admitir faltas						5
<b>Cautivar</b> 	<b>Agrupar</b> Indicar áreas de acuerdo, valores comunes						4
	<b>Proyectar</b> Presentar posibilidades emocionantes						2
<b>SUB TOTAL DE HALAR</b>		2					22
<b>TOTAL DE CONDUCTAS</b>		3					162