

NEGOCIACION

Mauricio Alice

Negociar es quizás uno de los verbos que conjugamos más a menudo y es una expresión que vemos reproducida a diario en los más diversos medios de comunicación. Sea que participemos directamente como partes, sea que lo hagamos como conciliadores, mediadores o árbitros, sea que nos convirtamos en objeto de ella aún sin saberlo, la negociación está presente en casi todos los actos de nuestra vida. Nosotros influimos en la negociación y a la vez somos influenciados por ella.

La negociación se produce en las más variadas situaciones de nuestras vidas, en el hogar, en la escuela, en la universidad, en el trabajo, en una empresa, o en una relación entre Estados. La negociación es, normalmente, un medio al que recurrimos para obtener aquello que no podemos alcanzar por nosotros mismos. Es, también, una herramienta a la que apelamos para resolver conflictos o para solucionar una disputa o controversia. La negociación también puede ser el camino que emprendemos en procura de poner fin a una crisis, o de evitar su repetición o surgimiento.

La negociación es definida de varias maneras por diversos autores. Así, Lewicki caracteriza la negociación como “un proceso a través del cual intentamos influenciar a otros a que nos ayuden a alcanzar o a satisfacer nuestras necesidades de modo que al mismo tiempo también sus necesidades sean tenidas en cuenta”. Lax y Sebenius dicen que “negociación es un intento de dos o más partes de encontrar una forma de acción conjunta que le resulte mejor a cada una que las alternativas con que cuentan”. Rubin y Brown, definen la negociación como un “proceso donde dos o más partes intentan arreglar lo que cada una debe dar y recibir en una transacción”. Para Kahn y Lewicki negociación es esencialmente “un intento de manejo de la interdependencia”. El manejo de la interdependencia es lo que define más claramente quizás la negociación internacional, particularmente entre los Estados.

¿Cómo interpretar un proceso de negociación?

Como meros espectadores, difícilmente podamos tener un conocimiento acabado de cómo se desarrolla una determinada negociación. El análisis de una negociación internacional nos muestra que el trabajo más importante se realiza antes que las partes se sienten a la mesa de negociación. Muchas veces, cuando se llega a la mesa de negociación las partes se limitan a redondear el o los acuerdos alcanzados durante la “prenegociación”. En la etapa de prenegociación se identifican las partes, se determinan los temas o cuestiones que hay que resolver, se establece un orden de prioridades entre ellas, se estructura una agenda y se esbozan las líneas centrales en torno a las cuales se va a alcanzar el acuerdo. La prenegociación resulta también útil cuando, en función de sus culturas, algunas personas evitan confrontar con su contraparte en la negociación o mostrar cualquier expresión de desacuerdo. A veces, la prenegociación no se lleva a cabo entre las partes directamente involucradas sino por medio de sus representantes, lo que permite definir la mayor parte del acuerdo antes de que aquellas se sienten finalmente a “negociar”.

Otro de los motivos por los cuales nos puede resultar difícil, como espectadores, conocer todo el entramado de una negociación tiene que ver con el número y función de las personas que participan en ella. No siempre surgen a la luz quienes están directamente interesados en el proceso, sino que solo vemos a sus representantes, sea porque aquellos no quieren o no pueden aparecer sino para poner la firma; o bien, sea porque la negociación se da con cierto nivel de complejidad que involucra expertos o representantes de diferentes niveles dentro de una estructura determinada, sea esta corporativa o estadual, para citar algunos casos. En las negociaciones denominadas “de intereses comunitarios”, quienes conducen las negociaciones están representando los intereses u objetivos de aquellos ante quienes son responsables y a los que, en definitiva, deberán rendir cuenta del resultado final alcanzado.

Las dificultades expuestas precedentemente para conocer en su totalidad lo que ocurre dentro del proceso de negociación, visto desde afuera, se multiplican cuando estamos frente a una negociación multilateral, con varias personas o grupos sentados en la mesa de negociación. La “negociación multilateral”, particularmente cuando alcanza el plano internacional, puede esconder a veces una parte importante de su desarrollo, debido a la necesidad de guardar la debida confidencialidad o reserva en función de los temas e intereses comprometidos. La negociación multilateral puede, asimismo, presentar aditamentos que le son propios, tales como la formación de alianzas o coaliciones, al tiempo que puede verse afectada por cuestiones tales como los factores culturales, sean éstos de los mismos negociadores o sean propios de la organización que representan. Normalmente, la negociación internacional exhibe diversos grados de complejidad que requiere del concurso de diversos factores para su resolución. En otras ocasiones, este tipo de negociación pone en juego una pluralidad de temas que pueden o no estar conectados entre sí, y que pueden ser el objeto de una o de diversas sesiones simultáneas o, incluso paralelas, de negociación.

No hay un solo tipo de negociación ni una regla universal para conducirla

Ninguna negociación es necesariamente igual a otra. Cada una presenta sus propias características, sus propios actores, así como factores y circunstancias que la influyen, las cuales pueden resultar únicas. Tampoco hay reglas universales que sean susceptibles de ser aplicadas con rigor científico a todo tipo de negociación. La Teoría de Análisis de la Negociación es la más utilizada para, como su nombre lo indica, analizar el proceso de negociación; esto es, entenderlo, determinar sus componentes y estrategias, y anticipar sus posibles resultados.

Por lo general se dice que para alcanzar un resultado efectivo a través de la negociación hay que comenzar haciendo ofertas o propuestas extremas, aunque cediendo luego de manera gradual hasta alcanzar el acuerdo final. Esto es lo que se ha dado en llamar negociación “de afuera hacia adentro”. Quienes adoptan esta estrategia lo hacen por diversas razones, tales como permitir a cada negociador explorar varios acuerdos posibles antes de concluir la negociación, o porque permite obtener la mayor cantidad de información posible respecto de las preferencias y capacidad de la otra parte, o porque permite mantener el interés y el apoyo de aquellos ante los cuales tiene que rendir cuentas durante todo el curso de la negociación.

Frente a esa posición tradicional se erige otra alternativa, conocida como negociación “de adentro hacia fuera”. En lugar de comenzar con posiciones extremas, haciendo luego concesiones y moviéndose gradual y lentamente hasta alcanzar el acuerdo final, a veces tiene sentido comenzar con un intercambio de opiniones tendiente a determinar los intereses u objetivos de cada parte –lo que cada una necesita o desea-, de manera de alcanzar un acuerdo que resulte aceptable para ambas y con un nivel reducido o nulo de concesiones y de desgaste.

Otra concepción tradicional, dentro de la cual es posible advertir matices, distingue entre la denominada negociación “dura”, que se asemeja a una contienda o confrontación donde cada parte busca imponer sus intereses a la otra, y la negociación “blanda”, donde una parte cede en la búsqueda de sus intereses de manera amplia en beneficio de la otra para no perjudicar la relación entre ambas. Ambos estilos se ubican dentro de lo que se llama “negociación posicional”. Una variante alternativa, comúnmente aceptada, es la desarrollada por la Escuela de Harvard, y que han hecho célebre Roger Fisher y William Ury,¹ que se denomina “negociación de principios o sobre el mérito”. La característica central de este método, frente a la variante tradicional, es que las partes se concentran en sus intereses y no en posiciones a la hora de negociar. Además, este método llama a las partes a separar las emociones o cuestiones personales del problema, que es el que tienen que tener en vista al negociar, ser creativos en las alternativas para alcanzar el acuerdo y basar ese acuerdo en criterios objetivos o imparciales. A partir de esta variante se han desarrollado otros métodos que privilegian la búsqueda de soluciones de manera conjunta y en un esquema de cooperación y colaboración.

La Negociación y el Conflicto Internacional. Crisis, Conflictos y Controversias

La vida internacional no ha permanecido ajena a la existencia de conflictos. En el ámbito de las relaciones internacionales el conflicto entre naciones o, mejor dicho, entre Estados no es nuevo. Existe una marcada interconexión entre el estudio del conflicto internacional y el estudio de la negociación. La negociación es uno de los mecanismos a los que se apela para solucionar un conflicto. Como bien lo saben los estudiosos de relaciones internacionales, los conflictos son centrales para la política internacional. También existe una relación directa entre el conflicto y la crisis, pues aquel puede bien ser el origen de ésta última, y lo propio puede ocurrir a la inversa.

Como bien se ha dicho, “las crisis son episodios de conflicto “par excellence”. Glenn Snyder y Paul Diesing dicen que “las crisis constituyen una zona intermedia entre paz y guerra”.² Al referirse a los “triggers” o “disparadores” de la prenegociación, Janice Gross Stein dice que ellos resultan de un “turning point” o cambio de condiciones en la relación entre las partes involucradas. Vale decir que, para la autora,

¹ Roger Fisher, William Ury y, para la segunda edición, Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (New York: Penguin Books, 1991).

² Glenn Snyder y Paul Diesing, *Conflict Among Nations: Bargaining, Decision Making, and System Structure in International Crises* (New Jersey: Princeton University Press, 1977)

la prenegociación es “disparada” por un “intento de prevenir una crisis o el manejo de una relación en el marco de una crisis reciente”.³

Snyder y Diesing definen como características especiales de las crisis, un alto grado de conflicto, percepción de una peligrosa probabilidad de guerra y un alto contenido emocional. Los autores caracterizan una “crisis internacional” como una secuencia de interacciones entre los gobiernos de dos o más Estados soberanos, enfrentados por un conflicto severo, que si bien no llegaron a la guerra, exhiben la percepción de una elevada y peligrosa probabilidad de llegar a ella”.⁴ Añaden que en una crisis los tipos de comportamiento enfrentados tienden a converger en una mezcla compleja de coerción y acomodamiento. A su vez, la cohesión de “challenge” y “resistance” produce una “confrontation” –confrontación-, que se caracteriza por una alta tensión y por tácticas predominantemente coercitivas de ambos lados. La confrontación, concluyen los autores, tiene tres resultados posibles: guerra, capitulación o compromiso negociado o tácito.⁵ El trabajo de los autores aplica la Teoría de la Negociación al comportamiento de los actores, en este caso los Estados, en crisis internacionales, a la vez que apelan a la Teoría del Proceso de Toma de Decisiones –Decision Making Theory- para analizar y explicar estructuralmente las decisiones de las que se deriva dicho comportamiento.

A esta altura del trabajo conviene aclarar qué se entiende por *conflicto* y cómo se distingue de una *controversia* o *disputa*. En primer término, el conflicto es una expresión de insatisfacción y de desacuerdo con una interacción, proceso, producto o servicio. Los denominados “sistemas de manejo de conflicto” definen a éste último como *un proceso*, no un como producto. Por lo general, conflicto y disputa o controversia suelen usarse como términos intercambiables o sinónimos. Sin embargo, existe una clara distinción entre ellos. Así, el conflicto es un proceso, mientras que la disputa o controversia puede ser uno de varios productos del conflicto. Mientras que el conflicto es continuo, amorfo e intangible, la disputa o controversia es tangible y concreta.⁶

Desde hace relativamente poco tiempo se ha comenzado a distinguir la “resolución de conflictos” –conflict resolution- del “arreglo de conflictos” –conflict settlement-, llegándose a afirmar que la negociación es primariamente el dominio del *arreglo*, puesto que rara vez, se sostiene, puede la negociación ser usada adecuadamente para producir el cambio fundamental en individuos u organizaciones al que se refiere el término *resolución*. Jeffrey Rubin dice que la negociación es, después de todo, “un método para arreglar conflictos más que para resolverlos”.⁷ Para Rubin la negociación lleva a las partes a arreglar un conflicto de un modo que resulte satisfactorio para sus necesidades y deseos, aunque en realidad el sustrato del conflicto se mantiene latente. Sobre esa base, afirman algunos autores hoy es más fácil alcanzar el arreglo del conflicto, lo cual relaja las tensiones y evita el rompimiento de la relación, que resolverlo de manera definitiva y permanente.

³ Ver Janice Gross Stein, *Getting to the Table: The Process of internacional Prenegotiation* (Baltimore: John Hopkins University Press, 1989).

⁴ *Ibid*, p.7.

⁵ *Ibid*, p.14-15.

⁶ Ver Cathy Constantino y Christina Sickles Merchant, *Designing Conflict Management Systems* (San Francisco: Joseey-Bass, 1996).

⁷ Jeffrey Rubin, *Negotiation Theory and Practice* (Cambridge: Harvard, 1999), p. 3.

La comunidad internacional ha consagrado el derecho internacional como regla de conducta que rige las relaciones de los Estados entre sí. En ese marco, vemos que el principio fundamental del sistema internacional –y de la negociación internacional– es el “consenso”. El *consenso* es el mecanismo principal para la resolución de controversias. Donde no hay consenso el sistema se vuelve precario; por el contrario, donde hay un entendimiento negociado, el sistema se vuelve estable. En el sistema internacional el consenso de los Estados soberanos es el principio central en torno del cual se organiza el orden legal y político. La Carta de la ONU establece un principio a partir del cual se han orientado los demás acuerdos regionales, por el que “los Miembros de la Organización arreglarán sus controversias internacionales por medios pacíficos de tal manera que no se ponga en peligro ni la paz y la seguridad internacionales ni la justicia” (artículo 2.3). Diversos instrumentos internacionales contienen una enunciación de los medios pacíficos a los que los Estados pueden apelar para arreglar sus controversias, tales como la negociación directa, la conciliación, la investigación, el arbitraje o el someter la disputa ante una instancia jurisdiccional internacional tal como la Corte Internacional de Justicia. Asimismo, existen esquemas de integración regional que tienen sus propios mecanismos de solución de controversias, tales como el NAFTA o el MERCOSUR.

Es interesante traer a colación que la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Resolución 53/101, el 8 de diciembre de 1998, que contiene los “Principios y Directrices para las Negociaciones Internacionales”. En ella, se afirma la importancia de conducir las negociaciones de acuerdo con el derecho internacional de un modo que sea compatible con y que conduzca a alcanzar el objetivo establecido en las negociaciones, en línea con las siguientes directrices:

- a) Las negociaciones deben conducirse de buena fé;
- b) Los Estados deben tener debidamente en cuenta la importancia de participar, de modo apropiado, en las negociaciones internacionales;
- c) El propósito y objeto de todas las negociaciones debe ser totalmente compatible con los principios y normas del derecho internacional, incluyendo las disposiciones de la Carta de las Naciones Unidas;
- d) Los Estados deben adherir a un marco acordado mutuamente para conducir las negociaciones. Los Estados deben esforzarse por mantener una atmósfera constructiva durante las negociaciones y deben abstenerse de toda conducta que pueda afectar esas negociaciones y sus progresos;
- e) Los Estados deben facilitar la búsqueda o conclusión de negociaciones manteniéndose concentrados en los objetivos principales de esas negociaciones;
- f) Los Estados deben emplear sus mayores esfuerzos para continuar trabajando por una solución justa y mutuamente aceptable en el caso de un impasse en las negociaciones.

Las Negociaciones Multilaterales

El escenario en el que resultan más evidentes las negociaciones internacionales entre Estados es el multilateral. Cuando se habla de negociación, sin embargo, los

estudios tienden a concentrarse en la negociación bilateral o entre dos partes. La negociación multilateral tiene particularidades y características que la distinguen de aquella, si bien comparte algunas similitudes menores. Comencemos repasando las etapas que componen una negociación multilateral:

- 1) **Prenegociación:** En esta etapa preliminar, las partes desarrollan contactos a nivel informal y abordan –e incluso, acuerdan- los temas a tratar, definen los participantes, surgen las eventuales alianzas o coaliciones y, dentro de éstas, se diferencian los roles que cada uno va a jugar. Asimismo, las partes aprenden más sobre el problema que las convoca, desarrollan una agenda y buscan una fórmula o un marco general dentro del cual se pueda alcanzar el acuerdo. A veces, puede ocurrir que la formación de alianzas o coaliciones tenga lugar antes de sentarse a prenegociar con las otras partes de la negociación que son ajenas a ellas, así como también puede ocurrir que esas alianzas o coaliciones tengan un carácter permanente como ocurre en algunos organismos internacionales con el GRULA en la ONU, o con ALADI en la OEA. En estos últimos casos, ya existe entre los aliados un proceso decisorio previo en el que no se agota la prenegociación.
- 2) **La fase de negociación formal (the negotiation proper):** aquí las partes involucradas se sientan en la mesa de negociación, lo que puede ocurrir en reuniones convocadas *ad hoc*, o bien, en el ámbito de un Organismo Internacional o de una Conferencia, ésta última generalmente orientada a la negociación de un instrumento determinado o a la conclusión de un proceso de paz o de desarme. En términos generales, puede decirse que esta etapa reproduce las características que se observan en una negociación formal entre dos partes o bilateral. La diferencia está dada por varias cuestiones, entre las que se destacan, el marco, los múltiples actores, la eventual conformación de alianzas, una eventual variedad temática y de enfoques, posiciones y estrategias en juego, y la posibilidad que la negociación no concluya entre todas las partes involucradas o que sólo algunas de ellas alcancen el acuerdo. Ambos tipos de negociación, cabe acotar, pueden dar lugar a la mediación, aunque cabe una distinción: en las negociaciones bilaterales, los mediadores suelen ser ajenos o terceros en relación con la negociación, mientras que en las multilaterales, los mediadores usualmente son parte en la negociación y su introducción no altera la estructura de la situación ni requiere de decisiones difíciles para su aceptación.
- 3) **La fase de acuerdo o conclusión de la negociación:** tanto en la negociación bilateral como en la multilateral, las partes formalizan el acuerdo desarrollado en las fases previas. Como ya se dijo antes, la diferencia que puede presentar la negociación multilateral, en contraposición con la bilateral, es que sólo algunas de las partes llegan a un acuerdo; mientras que, por lo demás, ambos tipos de negociaciones se asemejan en una variedad de aspectos. Tanto en una como en otra, los avances y retrocesos pueden ser moneda corriente. El principal desafío de una negociación multilateral es alcanzar un acuerdo por unanimidad o sobre la base del consenso.⁸ Uno de los aspectos propios de una negociación multilateral que se comienza a ver con mayor frecuencia, desde hace

⁸ Cabe aclarar que, dependiendo de la organización o del marco en el que se desarrolle la negociación, unanimidad y consenso no necesariamente suelen ser sinónimos. El consenso suele interpretarse como la falta de oposición al acuerdo por los participantes, aunque el grado de aceptación o apoyo al acuerdo varía entre ellos.

relativamente poco tiempo, es el establecimiento de un mecanismo de seguimiento del compromiso o acuerdo alcanzado y, del cual no voy a hablar ahora, pues tiene que ver con los denominados “arreglos post-arreglo” (post-settlement settlement), a los que me refiero en la última sección de este trabajo.

Entre los factores que conspiran contra la efectividad y el logro de un acuerdo en las negociaciones multilaterales, *vis-a-vis* las de tipo bilateral, se mencionan aquellos que tienen que ver con la estructura y con el proceso. Con la estructura: aquí el mayor problema está dado por la variedad y número de los participantes, pues cada uno de ellos tiene un interés que requiere ser satisfecho. A mayor número de participantes, mayor será la posibilidad de que se den intereses y posiciones conflictivas, más compleja será la interconexión entre las partes y más difícil será alcanzar el acuerdo. A ello se suma que, en la negociación multilateral las partes asumen distintas estrategias que no siempre se pueden conciliar y que pueden oscilar entre negociaciones posicionales, de competencia o enfrentamiento, de colaboración y problem-solving, de acomodamiento y de inacción. Con el proceso: las características estructurales de la negociación multilateral afectan fuertemente el proceso de comunicación y de información, que son esenciales y de elevada importancia en toda negociación. En las negociaciones bilaterales, la reciprocidad puede facilitar el intercambio de concesiones, pero este último pierde su valor en una negociación multilateral porque una concesión ofrecida a un participante puede tener un efecto diferenciado en el resto y puede incluso ir en detrimento de sus intereses. Otra cuestión que aparece como una dificultad es el mayor tiempo que requieren las negociaciones multilaterales para su resolución, frente a las bilaterales, en función del mayor número de participantes.

Entre los factores que obran como facilitadores para alcanzar un acuerdo en las negociaciones multilaterales, frente a las bilaterales, se suelen mencionar: las coaliciones o formaciones de grupos, ya sea que se trate de coaliciones, que ayudan a empujar una posición común, o de la formación de grupos de trabajo, que descomponen la negociación del problema en varias partes o segmentos, facilitando así alcanzar el acuerdo final. La asimetría o diversidad de intereses, prioridades y recursos, que exhibe la negociación multilateral, se ve compensada con la facilidad que ella permite para alcanzar “paquetes de acuerdos” (package agreements). La asimetría de poder, que se suele expresar alrededor de la noción de “zanahorias o garrotes”, también puede facilitar el acuerdo en un marco multilateral, claro que ello depende del tema o de la cuestión a la que se refiere la negociación, pues si en un caso puede el poder ser un factor facilitador, en otro puede complicar o alterar la negociación al punto de hacerla fracasar. Una ventaja importante que exhiben las negociaciones multilaterales, especialmente cuando se desarrollan en el seno de una organización internacional, es que se apoyan en estructuras y parámetros estables que, por lo general, están ausentes en una negociación bilateral, cuyas estructuras suelen ser cambiantes y determinadas *ad hoc* por las partes.

La complejidad que presenta la negociación multilateral es ampliamente reconocida. Usando las palabras de K. J. Holsti, “the problem with this kind of diplomacy ... is that it is often a very messy affair, almost defying generalization”, (el problema con este tipo de diplomacia... es que se torna un tema muy complicado, que casi desafía la generalización). Las diversidades que se plantean en las negociaciones multilaterales y en las bilaterales encuentran su mejor expresión en la metáfora del mercado, que involucra a numerosos comerciantes que intercambian variedades de productos o

bienes. La negociación –bargaining- tiene lugar entre diferentes actores, diferentes contextos, y al interior de un sistema complejo, rodeado de interrelaciones sensibles entre actores y cuestiones que los involucran.

¿Dónde concluye la negociación?

En este esfuerzo de síntesis desarrollado más arriba, se ha pretendido explicar el universo increíblemente amplio de la negociación, cuyo conocimiento escapa a un gran número de personas, aún cuando consciente o inconscientemente éstas negocian o intervienen en una negociación de manera cotidiana. Para concluir con este esbozo, cabe preguntarse ahora ¿dónde concluye la negociación? Tradicionalmente se interpretó, en términos generales, que la negociación concluye cuando se alcanza un acuerdo que deja a las partes satisfechas, por haber resuelto las cuestiones que las enfrentaban o por haberles permitido alcanzar aquello para lo cual era necesario el concurso de ambas.

Sin embargo, una moderna teoría considera que no está necesariamente todo dicho una vez que se firmó el acuerdo. Vale decir, que resulta necesario hacer un seguimiento de la implementación u observancia de ese acuerdo. Así, se desarrolló lo que se conoce como el “arreglo post-arreglo” (post-settlement settlement), en que las partes –por sí mismas o apelando a un tercero- examinan si la ejecución de ese acuerdo se hace como fue pactada y si mantiene a las partes satisfechas o, en su defecto, propone un nuevo acuerdo para mejorar el anterior. Claro que para ello es necesario el acuerdo de ambas partes, pues cada una tiene un derecho de veto sobre la alternativa propuesta, en cuyo caso se mantiene el *statu quo*. En cambio, si las partes endosan la mejora propuesta sobre el acuerdo o contrato oportunamente alcanzado, éstas se beneficiarán de la alternativa o alejarán toda posibilidad de un resurgimiento de la disputa o del conflicto. Un ejemplo de ello lo vemos hoy en día con las renegociaciones de contratos, aunque dentro de estos casos cabe distinguir aquellos en los cuales, examinada su ejecución se observa que no se han cumplido los términos del acuerdo y es necesario dejarlo sin efecto o terminarlo, de aquellos en los que se han alterado las condiciones tenidas en cuenta originalmente para alcanzar el acuerdo.

Como lo explica Howard Rafia, su principal impulsor, “en negociaciones realmente complejas, donde hay un montón de asuntos comprometidos, donde hay muchas incertidumbres involucradas, o donde los arreglos pueden consistir en transacciones o pagos que se proyectan en el tiempo, el “arreglo post-arreglo” deseado conjuntamente puede alcanzarse la mayor parte de las veces con un tercero o “analytical intervenor””.⁹ Un arreglo post-arreglo reemplazaría el acuerdo original solo bajo la condición de que ambas partes acuerden el cambio, y, por supuesto, ellas harán eso cuando prefieran la nueva propuesta de acuerdo o arreglo a aquel que está llamado a reemplazar. Llegar a este último extremo, a su vez, puede ser el germen de una nueva negociación e incluso de un proceso constante de seguimiento del cumplimiento del acuerdo alcanzado, con lo que el ciclo a veces pareciera no cerrarse. De ahí que la negociación, entendida hoy en día como un verdadero proceso de toma

⁹ Howard Rafia, “Post-Settlement Settlements”, en *Negotiation Theory and Practice*, pp. 323-324.

de decisiones, sea considerada también como un movimiento progresivo o continuo dirigido hacia el logro del objetivo deseado.