

# Negociación en la Crisis Legal, Económica, Financiera y Social

Por

Dr. Jorge M. Bekerman

(Experiencia y reflexiones sobre el arte de la negociación en conflictos generados en un medio caracterizado por la falta de respeto a los derechos y garantías constitucionales, el despojo legalizado, la pauperización generalizada y el recurso a la violencia)

## Introducción

Este artículo es el texto de la presentación que hice en una mesa redonda sobre negociación en el IV Foro Mundial de Mediación, celebrado en Buenos Aires los días 9, 10 y 11 de mayo de 2003. La ponencia completa, de una extensión mucho mayor, fue abreviada para adaptar la extensión de la presentación al tiempo asignado por los organizadores.

El día que hice mi presentación los diarios publicaban la noticia de una nueva suspensión de las ejecuciones, decretada por el gobierno saliente, junto con el anuncio del apoyo a esa medida por el candidato ahora Presidente. El precio del dólar sufría oscilaciones en alza. La realidad parecía amoldarse a mi presentación, después de mucho tiempo de haberse estabilizado en un sentido aparentemente contrario a la misma.

Cuando se publique la revista en la que este artículo aparece, espero que

el estado de cosas (estado de las privatizaciones, negociación de la deuda externa con acreedores privados y el Fondo Monetario Internacional, relaciones con Brasil, relación dólar-euro, empleo, y otra cantidad de variables económicas) sea tal que se haya convertido en un estudio de la Historia, en lugar de un documento para el análisis del presente.

## La Presentación

En el año 2002, en la Argentina, la arbitraria y compulsiva modificación de los contratos y del valor de la moneda, la falta de respeto a los derechos y garantías constitucionales y el recurso a la violencia generaron conflictos, cuya resolución se buscó recurriendo a la negociación y a la mediación, llevadas a cabo en ese mismo contexto de violencia y ausencia del Derecho.

Esas negociaciones plantean intensas cuestiones éticas que involucran las técnicas de negociación utilizadas, las percepciones de la realidad, la neutra-

lidad e imparcialidad de los mediadores, la calidad de los criterios objetivos y la capacidad de las personas para actuar conscientemente en representación y defensa de sus intereses.

En esas negociaciones, en las que los participantes persiguen restaurar el equilibrio y la seguridad, desestabilizados por la desaparición del contrato social en el que se sustenta la sociedad, la racionalidad desaparece.

Las negociaciones producidas en los primeros tiempos subsiguientes a la ruptura de los contratos y el cambio de valor de la moneda en la República Argentina **no involucraron** emociones y justicia, sino que **fueron acerca de** emociones y justicia.

Las negociaciones posteriores a esas primeras tratativas involucran emociones y justicia y aparentan ser racionales, pero en realidad son la racionalización de la necesidad de seguridad. Racionalizar es elaborar razones auto-satisfactorias, pero falsas, para justificar la propia conducta.

El análisis de las negociaciones y su contexto y las cuestiones éticas resultantes de estas circunstancias de hecho son el tema de este trabajo.

### El Contexto

El 1° de diciembre de 2001 se desata una crisis legal, económica, financiera y social, contenida por la aparente estabilidad basada en que un peso era

igual a un dólar y normas que prohibían ajustar créditos y deudas por cualquier tipo de índice.

A esa fecha también existía:

- Un alto nivel de desempleo, en crecimiento, una sensación de corrupción generalizada en el Estado, una degradación de la justicia y una percepción de politización de la justicia y de judicialización de la política.

\* La población que disponía de ahorros o un sueldo se había endeudado en dólares, ofreciendo sus viviendas como garantía a los acreedores.

\* Las empresas también se habían endeudado en dólares, garantizando su devolución con los inmuebles y los bienes destinados a la producción.

\* Los Bancos pagaban altas tasas de interés, propias de un país muy poco seguro.

El 1° de diciembre de 2001 los ciudadanos se despiertan con la noticia de que no pueden retirar el dinero que tenían depositado en los Bancos. Durante los próximos 90 días sólo podrán transferirlo entre cuentas, y retirar unos pocos billetes en efectivo.

Un mes después es derrocado el Gobierno, debilitado por manifestaciones públicas y actividades delictivas llevadas a cabo con la participación masiva de ciudadanos, tales como ataques a supermercados, cortes de rutas y ataques a personas.

Un nuevo Gobierno, que dura una semana, declara a la Argentina en "default" y el que lo sucede dicta una ley de emergencia económica el 6 de enero de 2002.

La quiebra del Estado, que de eso se trata el "default", significó que el Estado dejó de cumplir con sus compromisos y la emergencia económica hizo que los dólares depositados en los Bancos se transformaran en pesos.

Al mismo tiempo, estableció que las deudas en dólares pasaban a ser deudas en pesos. Quien era acreedor de un dólar, ahora tenía derecho a cobrar sólo un peso.

Mientras tanto, el peso se devaluaba frente al dólar. El 8 de enero de 2002 el dólar costaba \$ 1,43, dos semanas después \$ 1,955, el 1° de febrero \$ 2,055, el 12 de marzo \$ 2,42, el 15 de abril \$ 2,98, el 20 de mayo \$ 3,55, el 26 de junio \$ 3,96. Se produjeron fluctuaciones hasta que en el 2003 se estabilizó primero en alrededor de \$ 3,18- \$ 3,30 por dólar para luego bajar al actual valor de \$ 2,80/2,85, con algunas fluctuaciones hacia arriba.

### Los Actores

La televisión y los diarios muestran imágenes de ahorristas furiosos rompiendo los frentes de los Bancos. Las asambleas populares marchan pidiendo "que se vayan todos" los políticos.

Entre los pequeños ahorristas que habían prestado su dinero a interés

estaban los jubilados, los desempleados que habían recibido alguna indemnización al ser despedidos y quienes, con sacrificio del bienestar inmediato, ahorraban para asegurar su vejez.

Estos pequeños ahorristas comenzaron a recibir su renta en pesos. Mientras el costo de vida crecía a un ritmo de alta inflación, los intereses que cobraban, que para algunos eran sus únicos ingresos y medio de vida, se mantenían en el mismo nivel que antes, pero en pesos. Esto significaba que ahora debían afrontar mayores gastos con dinero de menor poder adquisitivo. En muchos casos, los deudores no pagaban los intereses.

La certeza y la seguridad, que a todos les daba la ley que establecía que el peso y el dólar eran lo mismo, habían desaparecido de la noche a la mañana.

Los Bancos también habían prestado dólares a interés. Su capital también se esfumaba, así como sus ganancias, y los balances pasaban a mostrar pérdidas enormes.

Sin embargo, su situación era diferente a la del grupo constituido por individuos que habían prestado su dinero. Conocían mejor los entretelones de la situación económica y financiera, y tenían el tiempo, el poder y la protección legal para negociar con el Gobierno el resultado de la situación, que éste había creado con el cambio de las leyes de juego.

Los deudores de dólares eran los aparentes ganadores con el nuevo estado de cosas. Pero el beneficio de ver convertidas en pesos sus deudas en dólares se producía en medio de una alta inflación. Los cálculos que habían hecho antes de solicitar el préstamo, les indicaban que podían pagarlo. En cambio, ahora debían gastar mucho más para vivir, y sus ingresos se mantenían iguales o disminuían.

Las empresas que habían tomado créditos sufrían grandes pérdidas. Por efecto de la inflación y del temor, el consumo se redujo (los supermercados perdieron más de un treinta por ciento de sus ventas), las exportaciones no crecieron (con excepción de algunas *commodities*) y se paralizó la producción de bienes con elementos importados, por la desconfianza de los acreedores extranjeros en cuanto a la capacidad y voluntad de pago de los importadores argentinos.

El Estado prohibió las ejecuciones judiciales. Los deudores que no pagaban no podían legalmente ser obligados a pagar.

Así como los ahorristas se unieron para reclamar por su dinero, surgieron agrupaciones de deudores que pretendían defender su derecho a pagar sólo un peso por cada dólar que debían.

Las acciones ante la Justicia comenzaron tempranamente a obtener sentencias que condenaban a los Bancos a devolver en dólares, los dólares que habían recibido en depósito.

La situación descripta no se mantuvo estática. El Gobierno dictaba tantas nuevas leyes que la comprensión del marco normativo en el que vivíamos era imposible para el ciudadano común y difícil para quienes no eran expertos en la cuestión.

### La Fotografía: Los Actores dentro del Contexto

Que un dólar costara un peso confería una sensación de poder que, mientras esa paridad se mantuvo, se traducía en un **poder tangible**.

Después de décadas de inestabilidad económica, despertarse todas las mañanas, durante más de diez años, con una inflación mínima, a veces con deflación, se había transformado en una costumbre.

La repetición de las condiciones en las que uno se desenvuelve significa, para la persona, **estabilidad**. La estabilidad se transforma en sensación de **seguridad**.

Quienes prestaban dinero y quienes lo tomaban en préstamo tenían confianza. Confianza en que podían darlo y podrían devolverlo.

La crisis hizo desaparecer la **estabilidad**. La **seguridad** ya no tenía fundamento, la incertidumbre era la sensación con la que los argentinos nos íbamos a dormir todas las noches y nos levantábamos cada mañana.

De pronto, para la gran mayoría de

Los ciudadanos, todos sus planes para el futuro eran ilusiones perdidas. Algunos descubrían la **relatividad del poder** mientras que otros tenían que resignarse a la **pérdida del poder**.

#### La "Draculización" de Todos

Entre los particulares, acreedores y deudores se perciben como vampiros: el otro quiere enriquecerse con el embobrecimiento de uno.

Antes de la crisis no había vampirismo, ya que quien pagaba los intereses y devolvía el capital, aún cuando los intereses pactados fueran elevados, devolvía lo que se había obligado a devolver.

Ahora es vampirismo, uno se alimenta a costa de la muerte del otro.

#### Las Emociones en la Base de la Negociación

Cuando se encuentran un negociador racional y colaborativo con un negociador competitivo y cegado por el enojo o la pasión, con una conducta no racional o simplemente visceral, ¿cuánto tiempo podrá el primero mantener su estilo de negociación y, además, lograr avances productivos –hacia un acuerdo– en la negociación?

#### La Película

¿Qué motivó los acercamientos entre los acreedores y deudores en dólares en el primer momento, es decir apenas se desató la crisis?

La situación en la que el Gobierno dictó las leyes y el efecto de éstas era tal, que todos podíamos sentirnos como si en medio de una guerra no pudiéramos reconocer al adversario y distinguir a nuestros camaradas.

La percepción era la de que todos se comportaban como enemigos que buscaban quedarse con nuestros bienes y con nuestras vidas, sobrevivir a costa nuestra.

**La conciencia y la razón indican que esta sensación no debe ser cierta**, que no somos bestias dispuestas a sobrevivir a costa de la vida de otros. Al mismo tiempo descreemos de todos y de todo, porque ese es el mensaje que hemos recibido: lo que era cierto es falso.

Descreer nos provoca zozobra. Necesitamos recuperar la seguridad. Nos cuesta vivir con incredulidad permanente, con el miedo que genera la falta de certeza.

Para reducir nuestra inquietud, para reencontrar alguna solidez que nos devuelva firmeza, **miramos al futuro** para ver si, conociéndolo, podemos reorganizarnos y pisar tierra firme.

**Y es con este sentido que en esa primera y muy temprana etapa se producen los primeros acercamientos: una búsqueda de estabilidad en el futuro, un reencausamiento del devenir para que transcurra por canales reconocibles, anticipables, con rumbo y límites predecibles.**

“Normalicemos nuestra relación” es lo que las partes se dicen en otras palabras.

**El pedido de normalización de la relación implica, necesariamente, la existencia de parámetros de normalidad que las partes puedan utilizar como referencia.**

**Para que la noción de normalidad constituya una pauta a la que ambas partes pueden referirse, ellas deben compartir la opinión de que existe tal o cual conducta, cotización, índice, precio, o cualquier otra medida que es normal, es decir habitual, considerada por otros en sus mismas circunstancias como justa, equitativa.**

Los cambios introducidos por el Gobierno nos arrojaron a un contexto desconocido; hasta los más reconocidos economistas, tanto nacionales como extranjeros, nos decían que no existía en el mundo un antecedente de una situación similar a la que nos estaba pasando.

**En ese contexto la normalidad era la falta de parámetros de normalidad. La normalización como una adaptación a pautas sociales corrientes era imposible, por la ausencia de tales pautas.**

**La imposibilidad de normalizar se constituye en el principal obstáculo para que las negociaciones puedan**

**iniciarse y llevarse a cabo racionalmente.**

Es así como nos encontramos ante un conflicto en el que:

a. Ambas partes persiguen el mismo objetivo no declarado, satisfacer la necesidad de seguridad<sup>1</sup>.

Antes que considerar al otro como un obstáculo para alcanzar su meta perciben que el obstáculo a superar es obra de un tercero, el Gobierno.

c. Disponen de los mismos recursos de los que disponían cuando contrataron pero ahora son insuficientes para que cada parte alcance su meta.

#### **Una Explicación posible**

Las negociaciones fracasan porque no existe un marco de referencia y las partes no tienen elementos con el que darse el propio.

Es imposible respaldarse en los valores tradicionales, como el respeto por la palabra empeñada.

No hay anclaje de la negociación por la inexistencia de un status quo (“ancla visible”), ya que la situación es vertiginosamente cambiante.

Las expectativas, el “ancla invisible”, son inasibles, irrepresentables para las partes. La anomia, paradójicamente

---

<sup>1</sup> Maslow.

generada por una sucesión de leyes, decretos y resoluciones cambiantes, engendra un escenario impredecible.

**Mi conclusión es que la negociación se volvió menospreciada, fue percibida como improbable y ociosa, por la falta de un escenario constante. Ni siquiera la inseguridad era cierta, ya que la necesidad de seguridad hacía creer que la inseguridad debía terminar.**

**La convicción de la persistencia de la inseguridad habría remediado el efecto de la inestabilidad apuntada. Pero, ¿es posible que aceptemos vivir en constante incertidumbre y desequilibrio? No, no es posible.**

**Regla: Negocia quien necesita obtener algo que de otro modo no podría obtener o que podría conseguir a un costo que no desea afrontar.**

En la voluntad de negociar y en la determinación de las metas perseguidas con la negociación, incidieron:

a. Las leyes que prohibieron a los acreedores ejecutar a sus deudores, rematando sus bienes para cobrarse lo que se les debía.

b. La ley que obligaba al acreedor a aceptar que su crédito en dólares le fuera pagado en pesos, con una pérdida de entre 75% y 80% de su dinero.

Cuando un deudor quiere evitar el remate de sus bienes por el acreedor, y

no dispone de dinero para pagar, la negociación es un modo de lograr ese resultado.

En cambio, cuando no le pueden rematar sus bienes y no negociar no le produce perjuicio, y además el futuro es absolutamente imprevisible, el deudor prefiere esperar en lugar de negociar.

Cuando un acreedor quiere cobrar lo que le deben, y para ello depende exclusivamente de la voluntad de su deudor, en tanto perciba que este desequilibrio de poder es transitorio, mientras tenga capacidad y voluntad para esperar, no negociará en posición de debilidad.

El cambio de las reglas de juego provocó dos efectos que considero novedosos:

a. Colocó a los deudores cumplidores de sus obligaciones en la situación de convertirse en el futuro, en deudores de acreedores con quienes cumplían. La ley establecía que quien recibía un peso por cada dólar podía luego pedir justicia a los jueces para cobrar algo más.

b. Modificó las posiciones iniciales esperables en una negociación entre acreedores y deudores.

El acreedor no negocia para obtener el pago de lo que le es debido, sino que para pedir que se le reconozca una deuda que espera que nazca y que el deudor espera que no renazca:

la diferencia entre un peso por cada dólar adeudado y el valor del dólar que acuerden.

En el estado de cosas descripto, ¿por qué y para qué negociarían acreedores y deudores?

Cuando eran los deudores los que requerían la mediación, es decir los que proponían al acreedor iniciar una negociación, su **justificación** para hacerlo **difería de su motivación**.

Entre los **motivos que ambas partes tenían para proponer la negociación**, aparecían el respeto de los pactos preexistentes, honrar la palabra, respetar el compromiso, el valor justicia, la honestidad, el respeto de la ley, la consideración de lo humano, evitar el abuso, el afán de lucro desmedido, la negación de la realidad, la ceguera selectiva.

La **justificación** para negociar era la de **asegurarse que la contraparte aceptara la ley**, es decir el pago de un peso por dólar.

Su **voluntad de negociar**, cuando existía, se traducía en la concesión de un pago mayor o en la cancelación anticipada de lo adeudado.

En realidad, muchas veces el **objetivo y la justificación se confundían**: que la contraparte se rindiera y renunciara a reclamar algo más que

un peso por cada dólar.

En el caso de los acreedores, su **justificación** declarada era la de obtener el pago de un dólar por cada dólar que les era adeudado y su **voluntad de negociar** se exteriorizaba en la concesión de efectuar una quita en el valor del dólar o conceder un plazo mayor para el pago del total, o la combinación de plazo y menor valor.

La racionalidad no aparecía. Encontraba la **racionalización** de emociones y conceptos imprecisos, como el de justicia o equidad.

La falta de racionalidad explica la dificultad para negociar y llegar a acuerdos.

Las negociaciones versaban sobre emociones y sensaciones.

Posiciones e intereses de las partes sólo podrían ser satisfechos a costa de la insatisfacción de los de la otra parte.

**Las Gorgonas de la Negociación (Ilusiones alimentadas de fallos, opiniones e informaciones "off the record")**

Taylor y Brown<sup>3</sup> identifican tres ilusiones basadas en necesidades: la de superioridad, la optimista y la de control.

Las ilusiones son imágenes o ideas sin realidad, sugeridas por la imaginación o por error de los sentidos. En los dic-

---

<sup>3</sup> Citados por Bazerman y Neale.

cionarios se las define también como esperanzas infundadas.

Las ilusiones son contrarias a la realidad. Cuando las ilusiones nos permiten sentirnos mejor que la realidad, es posible que caigamos en la tentación de quedarnos para siempre en ellas, para no volver a la realidad que nos disgusta.

La **ilusión de superioridad** se refiere a la **visión que de sí mismo tiene el negociador, que se considera mejor y más valioso que los demás negociadores involucrados en la negociación.**

Esta **visión positiva** se refiere no sólo a sus habilidades y méritos como negociador, sino también a su condición personal: **es el más honesto, el más virtuoso, el más justo de los que participan en la negociación y de los involucrados en el conflicto.**

La **conclusión natural a la que llega es que sus opiniones**, las que no pueden menos que ser valiosas y equilibradas al porvenir de un ser tan virtuoso, **deben ser tenidas en cuenta.**

La **ilusión optimista** es la que hace que **quien la sufre crea que gozará de fortuna**, mientras que difícilmente pueda sucederle algo malo.

La **ilusión de control se materializa en la creencia, la convicción, de poder decidir los resultados como si sobre ellos se tuviera un control efectivo y real.**

En las negociaciones a las que he asistido como abogado y como mediador, era notoria la memoria selectiva de la información.

En los casos en los que la parte – y muchas veces su abogado – registraba opiniones o sentencias judiciales contrarias a su posición, el responsable de la opinión no era considerado confiable o lo era muy poco en comparación con los responsables de opiniones que favorecían la preferida por la parte y su abogado.

Todo lo contrario acontecía con las opiniones favorables, registradas y recordadas aún cuando resultaran de trascendidos periodísticos, inclusive “off the record”, como así también con las sentencias judiciales coincidentes con la pretensión sostenida en la negociación.

#### **Razonando la Falta de Racionalidad**

La necesidad de seguridad, es decir de certeza, de estabilidad, se encuentra en el segundo escalón, casi en la base, de la pirámide de las necesidades de Maslow.

Es tan básica, que obtenerla es una meta primaria en la que se empeña toda la energía.

Es difícil mantener el equilibrio cuando la inseguridad agobia. La necesidad de alcanzarla es imperiosa.

Como dice Nierenberg, la motivación

para satisfacer nuestras necesidades no es una acción cuidadosamente calculada, sino una presión variable que experimentamos momento a momento, a la que respondemos a medida que crece, adoptando el curso de acción que se nos aparece como más deseable en esa ocasión.

Lo que no dejamos de hacer es buscar satisfacer nuestras necesidades.

La necesidad de seguir viviendo, trabajando y haciendo, unida a nuestra innata capacidad para apartar a un rincón de nuestra memoria las situaciones desagradables, son las responsables de que acreedores y deudores lleguen *ahora* a acuerdos que contemplan quitas, plazos, determinaciones arbitrarias del precio del dólar.

Subsisten las causas determinantes de la falta de crédito externo para el país. Persiste la caída del consumo, el desempleo y la caída del valor adquisitivo de los salarios.

Todas estas circunstancias marcan incertidumbre, imprevisibilidad.

Sólo las tres ilusiones, en especial la de control, sumadas a una memoria, una escucha y una lectura selectivas, pueden explicar la celebración de acuerdos para un futuro más allá de la fecha de las elecciones.

### Reflexión Final

Creo que queda claro que las negociaciones de las que se ocupa este trabajo plantean intensas cuestiones éticas, ya sea que intervengamos en ellas como negociadores o como mediadores.

Esto se debe a que la necesidad que las partes buscan satisfacer –la de seguridad–, es tan básica, tan cercana a las más primarias, que la racionalidad desaparece.

La experiencia de la negociación en conflictos generados en un medio caracterizado por la falta de respeto a los derechos y garantías constitucionales y el despojo legalizados, la pauperización generalizada, y el recurso a la violencia es académica y teóricamente de una enorme riqueza. La situación no es deseable; la experiencia, no obstante, es valiosa y única, generadora de un nuevo escenario para el análisis de los efectos de la racionalidad en la negociación, y del proceso de negociación en conflictos generados por hechos de terceros ajenos a las partes, hechos que claramente inciden en la percepción de las metas de cada parte, del otro como obstáculo para alcanzar la meta, de las metas como opuestas y de los recursos disponibles como escasos, sin que la voluntad de cada parte tenga que ver con esa modificación de la percepción.