

**LA VOLUNTAD DE DIALOGAR**

C. MITCHELL

Monografía de trabajo No. 4  
Vuelto a imprimir en 1993

Traducción:  
Alicia Pfund  
2000

## CONTENIDO

Nota sobre el autor .....	i
Nota sobre el Instituto.....	ii
Prefacio .....	iii
La voluntad de dialogar .....	1
1. Concesiones, foros y gestos conciliatorios .....	2
2. Las características de gestos conciliatorios .....	6
3. El contenido de gestos conciliatorios.....	8
4. El contexto de gestos conciliatorios exitosos .....	17
5. Conclusión .....	20
Notas finales y referencias .....	22

## NOTA SOBRE EL AUTOR

El Dr. Christopher Mitchell es profesor Drucie French Cumbie de Resolución de Conflictos y Relaciones Internacionales en la Universidad George Mason, y miembro del cuerpo de profesores del Instituto. Es experto internacional en la participación de terceras partes en disputas internacionales y autor de trabajos tales como *The Structure of International Conflict (1981)*, *Peacemaking and the Consultant's Role (1981)*, *New Approaches to International Mediation* (editado juntamente con Keith Webb, 1988), *Hanbook of Conflict Resolution (1996)*, *Gestures of Conciliation (2000)*, y artículos sobre la teoría de reducción de hostilidades y conciliación en el *International Studies Quarterly*, *British Journal of Political Science*, *Journal of Peace Research*, y *Yearbook of World Affairs*.

El Dr. Mitchell estudió en University College, Londres, y su tesis de doctorado se centró en los conflictos políticos de Kenya. En el pasado fue profesor de Relaciones Internacionales de City University, Londres, catedrático visitante en la Universidad de Maryland, College Park, conferencista visitante en la Universidad de California del Sur, y en Brigham Young University en Provo, Utah.

El Dr. Mitchell también ha sido consultor para el programa de simulación de crisis de la BBC "A Game of War," y fue tesorero honorario del South Atlantic council. Es miembro del Centro para el Análisis de Conflictos de la Universidad de Kent, Canterbury, Inglaterra.

## **NOTA SOBRE EL INSTITUTO**

El Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos de la Universidad George Mason tiene como principal misión el avance del entendimiento y resolución de conflictos humanos significativos y persistentes entre individuos, grupos, comunidades, grupos de identidad, y naciones. Para llevar a cabo su misión el Instituto trabaja en cuatro áreas: programas académicos, consistentes en un doctorado (Ph.D.) y una Maestría (M.S.) en Análisis y Resolución de Conflictos; investigación y publicación; servicio clínico y de consultoría ofrecido por sus profesores; y educación pública.

Están asociadas con el Instituto tres organizaciones de envergadura que promueven y aplican los principios de resolución de conflictos: Northern Virginia Mediation Service, Consortium on Peace Research, Educación and Development (COPRED), una red de organizaciones, y National Conference on Peacemaking and Conflict Resolution (NCPCR), que ofrece congresos y talleres.

Los principales temas de investigación incluyen el estudio de conflictos profundos, y su resolución; la exploración de las condiciones que atraen a las partes a la mesa de negociación; el papel de terceras partes en la resolución de disputas; y la experimentación de una variedad de métodos de intervención en conflictos en una variedad de acciones comunitarias, nacionales e internacionales.

Se llega a la comunidad a través de publicaciones de libros y artículos, conferencias públicas, congresos, y en presentaciones especiales sobre la teoría y la práctica de resolución de conflictos. Como parte de este esfuerzo, las monografías de trabajo y ocasionales del Instituto ofrecen tanto al público en general como a profesionales en el campo, acceso al pensamiento crítico de los profesores, funcionarios y estudiantes. Tales monografías se presentan para estimular consideraciones críticas y discusión de importantes temas en el estudio del conflicto humano.

## PREFACIO

El Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos tiene el placer de publicar la monografía de Christopher Mitchell, “La voluntad de dialogar”, que ofrece un profundo estudio sobre el interesante e importante tema de la terminación de conflictos.

No se entiende bien cuáles son los procesos que pueden llevar a un cese de hostilidades temporal o permanente entre partes en conflicto. De particular importancia son las comunicaciones que el Profesor Mitchell llama “gestos de conciliación” –palabras o acciones con las que una parte indica su deseo de reducir, detener, o llegar a un arreglo en un conflicto. Lamentablemente, a causa de su ambigüedad, estas señales han sido con frecuencia ignoradas o mal interpretadas. Gestos conciliatorios sinceros son con frecuencia recibidos como trampas para engañar, o como señal de debilidad, mientras que aquéllas que parecen ser genuinas pueden no tener mucha seriedad.

La monografía del Profesor Mitchell hace las importantes preguntas: qué papel juegan tales gestos en llevar a las partes en conflicto hacia la negociación o arreglo? De qué manera son con más frecuencia mal interpretadas? Cómo se puede diferenciar entre una señal conciliatoria genuina y una trampa? Cuáles son los criterios para gestos de conciliación claros? Las respuestas que ofrece este estudio serán de interés para analistas de conflictos, autoridades, practicantes de resolución de conflictos, y el público interesado. Debería ser lectura obligatoria para oficiales del servicio exterior y diplomáticos.

La monografía de trabajo del Profesor Mitchell también sirve como ejemplo de investigación metodológica significativa en el análisis de conflictos. El escrito contiene respuestas a importantes preguntas de método hechas por el mismo autor: por ejemplo, como se “modela” el comportamiento en análisis de conflictos? Cómo se pueden derivar hipótesis sobre comportamiento de conflicto de casos históricos? Cómo pueden estas hipótesis ser verificadas o probadas falsas? Mitchell aporta percepción clara y sentido común al demostrar hasta donde la investigación de conflictos puede emplear los métodos de las ciencias sociales con utilidad, y hasta dónde se necesitan adaptaciones o métodos totalmente nuevos. Tanto en su tratamiento/ejemplificación de método como en su análisis de gestos conciliatorios “La voluntad de dialogar” brinda un muy importante servicio.

Richard E. Rubenstein  
Director, ICAR

Fairfax, Virginia  
29 de octubre de 1990  
Vuelto a imprimir en julio de 1993.

## LA VOLUNTAD DE DIALOGAR: GESTOS CONCILIATORIOS Y DISMINUCION DE HOSTILIDAD

*Christopher Mitchell*  
Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos  
George Mason University

### Resumen

*Los gestos que llevan a iniciar la disminución de hostilidad y comenzar un proceso de paz son con frecuencia difíciles de hacer y aun más difíciles de identificar sin ambigüedad. Dos ejemplos de las recientes relaciones Anglo-Argentinas dan una base para investigar si los gestos de conciliación exitosos muestran características en común, o si ocurren sólo en circunstancias altamente propicias. Se presentan varias hipótesis relacionadas con las características que fortalecen la credibilidad de un gesto, y sus posibilidades de éxito. Si bien se destaca que aun gestos que tratan de señalar una clara "voluntad de dialogar" con un adversario, que muestran estas características, puede pasar completamente inadvertidos, ser mal interpretados, o ignorados por el contrincante que está firmemente comprometido a continuar el conflicto por medios coercivos; la iniciación de un proceso exitoso de terminación de conflictos sigue siendo un procedimiento altamente incierto.*

El problema general de "terminación de conflictos" y el más específico de concluir guerras, han sido aspectos descuidados hasta hace poco tiempo tanto por relaciones internacionales como por la investigación de conflictos. En el caso de investigadores de conflictos, como indica Paul Pillar<sup>1</sup> esta relativa negligencia se puede explicar hasta cierto punto por la renuencia a involucrarse en el estudio de cómo, una vez comenzados, los conflictos y guerras prosiguen, lo que va acompañado con la concentración de la investigación en la prevención de guerras y el mantenimiento de la paz. En el caso de estudiosos de relaciones internacionales, hay que considerar la poderosa influencia de estudios estratégicos, con su presunción sobre "ganar y perder", victoria y derrota. Sin embargo, cualesquiera sean las razones de esta negligencia académica, hay señales de que existe un interés creciente en la terminación de conflictos,<sup>2</sup> definida como "Un proceso por el cual el comportamiento conflictivo coercitivo se termina y se llega a algún acuerdo con respecto a los temas en disputa y que permite a las partes la coexistencia sin violencia física evidente -- al menos por el momento". Puede ser que la relación establecida entre las partes después que el conflicto ha sido "terminado" surge simplemente de haber puesto de lado la disputa (el fin de la guerra Franco-Prusiana en 1871); o que sea basado en algún acuerdo precario pero temporalmente estable; o que represente una resolución final y completa del conflicto. Hay que señalar que la terminación es más que una tregua temporal, o el

cese del fuego, o un acuerdo para dejar de pelear, hacer huelga o boicot, aunque tales treguas temporales pueden formar parte del proceso mismo. Una pregunta inicial importante para los observadores de este complejo proceso de llevar un conflicto a su término es simplemente: *Cómo comienza?*

En un nivel, la contestación a esta pregunta puede ser tratada mejor como un problema de toma de decisión en el cual uno investiga el proceso por el cual los adversarios llegan a la conclusión, con frecuencia en forma aislada el uno del otro, que al menos una -entre una gama lógicamente posible de soluciones que se podrían concretar con la otra parte- es ahora preferible a la continuación de la guerra -o huelga, riña, guerra de pandillas u otra forma de abierta relación hostil<sup>3</sup>. En otro nivel, sin embargo, el problema se puede ver como el tener que demostrar a un adversario desconfiado, o al menos, a los líderes adversarios, una “voluntad al diálogo” aunque no a rendirse. Este enfoque sugiere que un punto de partida de lo que comúnmente se llama “el proceso de reducción de hostilidades”<sup>4</sup> comprende un participante en el conflicto, el “Iniciador” tomando alguna iniciativa o enviando alguna señal a su adversario, el “Destinatario”, cuyos motivos principales son; [1] alertar a los líderes adversarios de la posibilidad de una solución negociada o mediada; y [2] indicar algún cambio en la posición del Iniciador con respecto a los temas en conflicto y, por lo tanto, la gama de posibles resultados<sup>5</sup>. Nuestra siguiente pregunta de investigación es entonces: *Cuál puede ser la naturaleza de tal acción inicial?*

## **1. Concesiones, foros, y gestos conciliatorios.**

Una respuesta obvia a esta segunda pregunta es que una forma de comenzar el proceso de reducción de hostilidades es hacer una “concesión” obvia a la cual el adversario es probable que responda. Los líderes, se cree, normalmente reaccionan en forma positiva a una concesión “genuina”, y por lo menos toman ellos también una medida positiva, si bien cautelosa. Preguntas conceptuales que surgen en este punto son; (i) Qué significa, exactamente, una concesión? (ii) Cómo la definimos, y por lo tanto la reconocemos? (iii) Cómo pueden los Iniciadores que toman la iniciativa asegurarse de que el Destinatario la reconoce como “genuina” -y qué significa *genuina*?

Un lugar obvio para comenzar a buscar claves que caracterizan claramente la naturaleza esencial de una concesión es la literatura de negociaciones frente a frente, que típicamente ha tratado conceptos tales como “tasas de concesión”, “oferta inicial”, e “intercambio de concesiones entre negociadores”. Pruitt, por ejemplo ejemplifica el proceso de hacer concesiones como uno en el cual “...cada parte apoya una opción que se puede llamar su demanda o posición... En una negociación sobre aumento de sueldos, la presente demanda gremial podría ser 35c., mientras que la de la empresa podría ser 10c. Cuando una demanda se ablanda, hablamos de una concesión, por ejemplo un movimiento del gremio de 35c. a 30c...”<sup>6</sup>

Nótese que, en tales situaciones, un acción definida como una concesión conlleva alguna forma de *retroceso* de una posición de negociación a otra, menos satisfactoria, menos “extrema”, desde el punto de vista del adversario. Implica la “renuncia” a algo, aun si ese algo todavía no está, en posesión del que concede. Nótese también que, como sugiere Kriesberg<sup>7</sup>,

implica claramente que tal retroceso se hace de mala gana y se pone en práctica, o al menos, se hace bajo presión y a regañadientes. Finalmente, la acción se hace en circunstancias de poca ambigüedad; está claro para ambas partes que uno ha, de facto, hecho un retroceso. Acciones que implican el abandono de un punto previamente difícil son fáciles de reconocer como “concesiones” en tales circunstancias, o sea, en una negociación, precisamente porque las posiciones de negociación son presentadas sin ambigüedad y conocidas por cada adversario con bastante detalle. Claras demandas han sido articuladas y posiciones de negociación establecidas. Por lo tanto, si las posiciones, líneas y límites en las dimensiones del problema bajo negociación son claras, una renuncia también es clara. Por lo tanto, durante negociaciones directas, hay normalmente poca duda sobre qué acciones pueden constituir “concesiones”, aunque siempre puede haber considerable ambigüedad sobre el valor de la oferta, las intenciones ocultas del que concede, o las razones porqué la acción fue tomada.

En contraste con las circunstancias de negociación directa, la situación al comienzo de un proceso de reducción de hostilidades se caracteriza por alta ambigüedad, como también alta desconfianza. En tal *foro de pre-negociación* las posiciones de negociación pública son raramente esbozadas con claridad por los adversarios. Ninguna de las partes conoce la posición de su adversario en tal detalle como es comúnmente el caso cuando han habido sondeos previos y prolongada interacción frente a frente, que han revelado la posición tomada en cada tema importante. En ausencia de lineamientos, límites y posiciones claros, es mucho más difícil identificar un *retroceso* que señale la voluntad de dialogar y comenzar un proceso de reducción de hostilidades. Un retroceso de alguna línea que los líderes adversarios no han notado, no será percibida como una concesión por ese adversario<sup>8</sup>. En estas circunstancias la naturaleza de una concesión es mucho más problemática, como lo es la efectividad de actos o gestos que llevan el mensaje deseado.

Esto no quiere decir que dar una señal a través de una concesión al comienzo de la etapa de reducción de hostilidades es totalmente fortuita o incierta. En todo conflicto, algunas líneas han sido usualmente claramente establecidas en las posiciones de negociación abiertas; y es raro que una parte no posea algunas impresiones de cuáles son los “puntos de resistencia”, o “niveles máximos” de concesión que su adversario ha proclamado públicamente<sup>9</sup>. Recientes ejemplos de tales líneas y límites son el rechazo enérgico del gobierno británico de discutir el tema de “soberanía” sobre las Islas Malvinas/Falklands con el gobierno argentino después de la guerra de 1982, y el rechazo del gobierno iraní, repetido desde 1981 hasta 1987, a discutir el cese del fuego y terminación de su conflicto con Iraq mientras que el gobierno del Presidente Saddam Hussein siguiera en poder en Bagdad. Tales claros límites en el mapa de la negociación a menudo hacen que la oferta de retroceso sea en teoría más fácil, en el sentido que cualquier concesión será sin duda reconocida como tal por el Destinatario. Sin embargo, cualquier retroceso puede resultar en la práctica más difícil por el compromiso claro a tal posición. (Aun así, el gobierno iraní tuvo eventualmente que abandonar su demanda a fin de obtener una tregua y negociaciones con el Presidente Hussein). Esta es sólo una de las mayores paradojas de usar concesiones como un gesto conciliatorio durante la etapa de reducción de hostilidades en la terminación de un conflicto. Cualquier ambigüedad en el mapa de negociación de una parte hace más fácil que los gestos conciliatorios se hagan, pero más difícil para que sean percibidas en forma precisa,

mientras que la certeza sobre adónde las partes se hallan (adónde están sus límites) hace más fácil que un gesto sea percibido en forma precisa, pero mucho más difícil de que se haga.

Está claro entonces, que las concesiones, que hemos definido como retrocesos de posiciones de negociación claras, pueden hacerse dentro de contextos muy diferentes o *foros* y en etapas bastante diferentes de cualquier proceso de terminación. Además, las circunstancias sin duda afectan la claridad con la cual las partes perciben su propia posición de negociación y la de su adversario, y por lo tanto, la posibilidad de reconocer un retroceso, cuando uno se hace.<sup>10</sup>

Sugerimos cuatro conjuntos de circunstancias alternativas en las cuales es probable que sean ofrecidas concesiones por los líderes de una parte que contemplan una resolución negociada a su disputa:

(1) *En un foro de negociación*, durante negociaciones continuas frente a frente, como parte de algún intercambio mutuo de concesiones que terminará en un acuerdo negociado.

(2) *En un foro de negociaciones trabadas*, durante una negociación frente a frente que se ha detenido, y por lo tanto se requiere alguna concesión seria para que la negociación siga adelante y se prevenga una rotura permanente.

(3) *En un foro de pre-negociación*, al inicio de un proceso de reducción de hostilidades, cuando se desea señalar la voluntad de contemplar un arreglo negociado; pero cuando la posición de negociar del Iniciador es suficientemente ambigua para complicar el reconocimiento claro de un gesto conciliatorio.

(4) *En un foro de pre-negociación trabada*, durante un proceso de reducción de hostilidades ya comenzado, cuando las posiciones de negociación de ambas partes son parcialmente claras, pero ambos se han “arrinconado” al reiterar qué temas no son negociables<sup>11</sup> dificultando así un retroceso.

El resto de este ensayo se concentra en el tema de concesiones en el tercero de los foros, adonde un factor clave influenciando la posibilidad de reconocer un retroceso es el alto nivel de incertidumbre con respecto al mapa de negociación exacto de un adversario. Asume básicamente que, en situaciones caracterizadas por altos niveles de incertidumbre, es con frecuencia difícil usar una concesión clásica para iniciar un proceso de reducción de hostilidades en forma exitosa. Retrocesos de posiciones poco claras pasan desapercibidos o no se aprecian.

Además, también está claro que muchos procesos históricos de reducción de hostilidades no han sido iniciados por una de las partes haciendo una concesión clásica a la otra. Más bien, han comenzado con movimientos o gestos de reducción de hostilidades que claramente no son *retrocesos* de demandas o posiciones de negociación claramente delineadas y tenazmente defendidas. Muchos procesos de reducción de hostilidades han comenzado con sondeos tentativos

sobre el punto de vista de un adversario, con esfuerzos para reducir altos niveles de tensión, con tanteos pacíficos informales, o con pruebas de ensayo a través de terceros. Algunas iniciativas exitosas de reducción de hostilidades no han incluido para nada un claro retroceso de una posición tenida previamente. Más bien, han incluido gestos sobre temas en los cuales no se habían tomado posiciones previas, como cuando se liberan prisioneros en forma unilateral o (cuando se ofrece ayuda voluntariamente) en desastres naturales. Con frecuencia se han tomado

iniciativas como ofertas hechas en forma espontánea, como cuando un equipo deportivo o una compañía de ballet son invitados a jugar o actuar. Estas han sido iniciativas puramente simbólicas, como cuando una transmisión radial previamente interferida se normaliza repentinamente, o cuando se le otorga al adversario alguna medida de respeto que no implica costo, como ser el uso de un título oficial, o el llevar a cabo un acto conmemorativo para los caídos de ambos lados.<sup>12</sup>

Para analizar los comienzos de un proceso de terminación de conflictos se necesita, por lo tanto, tener en cuenta no sólo los movimientos de reducción de hostilidades que son concesiones clásicas, o retrocesos de posiciones claramente articuladas, sino una amplia variedad de otros tipos de acciones que pueden indicar el interés de una de las partes de reducir hostilidades y su interés en dialogar. Sugerimos, por lo tanto, la categoría más amplia de gestos conciliatorios que incluye tales actos o declaraciones, prácticas y simbólicas, usados por las partes en conflicto para iniciar un proceso de reducción de hostilidades y diálogo. Se incluyen en esta amplia categoría de actos todos aquellos designados comúnmente como tanteos pacíficos, pruebas de ensayo, ejercicios de tender puentes, medidas para reducir tensiones, gestos simbólicos, medidas para edificar confianza, y abstención de actos costosos u oportunidades de hacer daño. Una categoría interesante de gestos conciliatorios consiste en acciones que involucran un retroceso de posiciones previas que hemos identificado como concesiones. Tanto los gestos conciliatorios como las concesiones son esfuerzos que indican la voluntad de comenzar la reducción de hostilidades, pero las segundas son una parte pequeña, especializada de la primera.

Lamentablemente, si bien es común que *concesiones* hechas en foros de prenegociación sufran por la dificultad de ser reconocidos, lo mismo es cierto de otras sub-categorías de gestos conciliatorios. Toda movida hecha en un atentado de reducir un conflicto será casi seguramente hecho en circunstancias de alta ambigüedad, alta desconfianza, y, por tanto, bajo reconocimiento o credibilidad de acciones destinadas a ser vistas en forma positiva por un adversario. Cualquiera sea la forma que tome un gesto conciliatorio -- concesión, gesto simbólico, acción para reducir tensión-- existirán problemas de reconocimiento y, por lo tanto, de eficacia. Nuestro problema analítico fundamental con respecto al comienzo de la terminación de un conflicto es la pregunta: *Dado el acostumbrado alto nivel de ambigüedad en los mapas de negociación de las partes en conflicto, qué tipos de acciones constituyen el mínimo que la parte Destinataria reconocería como un gesto conciliatorio GENUINO y CREIBLE, que cause alguna acción recíproca de su parte?*

## **2. Las Características de Gestos Conciliatorios.**

En este punto, debería estar claro que un supuesto importante de este ensayo es que los gestos conciliatorios no son ni seleccionados al azar, ni completamente específicos de una situación. Suponemos que hay clases de acciones que comparten algunos atributos o características que ayudan a asegurar que, en la mayoría de los casos, serán reconocidos como conciliatorios y no como acciones coercitivas, indicaciones de falta de propósito, o meros esfuerzos

publicitarios. En otras palabras, buscamos algún tipo de acción, cuyas características permitan claramente clasificarla como conciliatoria y ninguna otra cosa; o, en una versión más débil, características que han sido tomadas como conciliatorias en muchos casos históricos. Tal vez nuestro supuesto inicial de que exista algún “tipo de acción conciliatoria” es incorrecto, aunque la evidencia anecdótica sugiere lo contrario. Todo lo que se pretende aquí es sugerir algunas posibles características definitorias para examinarlas de cerca.

Podemos comenzar notando que muchas acciones y declaraciones que el Iniciador proyecta como conciliatorias, no son identificadas como tales por el Destinatario. Las reacciones de un Destinatario a muchas acciones son simplemente de negar que constituyen un “gesto conciliatorio” genuino, para señalar que no ofrecen una concesión “significativa”, o asumiendo que las señales son hechas sobre todo por algún otro propósito, no conciliatorio: para ganar tiempo, por publicidad, para comprar a “pacifistas” locales, o para demostrar flexibilidad. Esta lista de razones o excusas para *no* percibir que la otra parte ha hecho un gesto conciliatorio es infinita. Además, aun si fuera el caso que muchas de tales faltas de reconocimiento o señales conciliatorias representan una táctica para desconcertar, es también frecuente que no lo sean. Las acciones que una de las partes genuinamente presenta como conciliatoria, son asimismo genuinamente percibidas por el Destinatario como todo lo contrario. En un congreso sobre el Medio Oriente en Londres a fines de la década del 60, por ejemplo, un representante palestino llamó la atención de la audiencia sobre una reciente “concesión” mayor del P.N.C. al anunciar que todos los residentes judíos que habían llegado a Palestina antes de 1948 serían permitidos de permanecer allí en un futuro estado no-sionista. La idea de que este anuncio era una concesión fue recibida con burla por los israelitas presentes, pero no había duda de que el orador percibía la acción como una concesión real e importante del movimiento palestino y se mostró genuinamente confundido y enojado por su recibimiento.

Esta anécdota sirve para ilustrar la naturaleza esencialmente subjetiva de *percibir* o *definir* una acción como un “gesto conciliatorio”. En un sentido muy real, un gesto conciliatorio, como la belleza, depende de quien la ve, en este caso, el Destinatario. Esta observación sugiere la posibilidad de que una respuesta simple a la pregunta hecha antes es que un gesto conciliatorio es el percibido como tal por el Destinatario. Lo que podríamos llamar “Reconocimiento por parte del Destinatario” se convierte en la única característica esencial para categorizar actos como gestos conciliatorios, aunque esto nos lleva directamente a la pesadilla de definiciones *ex post facto*.

Este no es un problema nuevo. Kriesberg se enfrentó a algo muy similar en su examen de la naturaleza de “recompensas” como una forma de inducción, arguyendo que tales actos pueden distinguirse de acuerdo a cuatro criterios: (i) las intenciones o “motivos ocultos” del que los envía; (ii) la interpretación del que los recibe; (iii) el juicio del observador; y (iv) el significado que el que lo envía desea que la acción tenga en el que lo recibe.<sup>13</sup> Kriesberg selecciona el *último* criterio para determinar si un comportamiento puede clasificarse como una acción “de recompensa”. Esta parecería ser una base sensata para abordar la naturaleza esencial de un gesto “conciliatorio”, tanto si uno trata simplemente de distinguir este tipo de acción de aquellas que tienen como fin ser coercivas o persuasivas, o para establecer una definición clara de tal clase particular de acción conciliatoria. De aquí en adelante, nuestra definición de un gesto

conciliatorio es todo acto o declaración en la cual el Iniciador trata de que el Destinatario perciba la señal como conciliatoria -- una definición que deja de lado temas de motivaciones ocultas del Iniciador o las evaluaciones externas de un Observador.

Sea cual fuere el significado de tal acción para el Iniciador, el éxito de una iniciativa es algo totalmente distinto, ya sea si definimos “éxito” como el claro comienzo de un proceso de reducción de hostilidades, o simplemente el ser evaluado correctamente por el Destinatario. Como apuntamos antes, el hacer un gesto conciliatorio exitoso depende sobre todo de la acción recíproca entre el Iniciador y el Destinatario, de manera que *un gesto conciliatorio exitoso es aquel reconocido como conciliatorio por su Destinatario*. Esto implica claramente que muchos actos que tienen intención conciliatoria no son reconocidos como tales por los Destinatarios, una observación que nos lleva a modificar nuestra simple figura a fin de enfatizar que sólo algunos gestos conciliatorios son exitosos, mientras otros no lo son.

Llegamos así a la hipótesis general de que algunos tipos de acciones serán percibidas como conciliatorias con más frecuencia que un número de alternativas que por lo general no serán así percibidas. Este tema se puede presentar estadísticamente. Para tomar un caso extremo, parece tan improbable que un aumento de violencia física sea reconocido por el Destinatario de esa violencia como acción conciliatoria, que podemos a esto asignarle una probabilidad de 0. Al contrario, la posibilidad de que un Destinatario reconozca un cese del fuego unilateral o una pausa en un bombardeo como un gesto conciliatorio puede aún ser baja, pero generalmente mayor que en el caso del aumento de violencia física (Sería, por lo menos,  $>0$ ). La pregunta analítica clave en el caso del cese del fuego o pausa en un bombardeo (en que la probabilidad de ser reconocida como una acción conciliatoria parece intuitivamente mayor que el primer caso) es; cuáles son las características esenciales que lo hacen así, y qué características en otras acciones potenciales podrían aumentar la probabilidad aún más? Dicho de forma algo distinta, y teniendo en cuenta la ambigüedad básica de los foros de pre-negociación tanto para los Iniciadores como Destinatarios: *Cuáles son las características de acciones conciliatorias básicas que aumentarán significativamente la probabilidad que el Destinatario lo perciba como un gesto genuinamente conciliatorio que requiere una jugada recíproca, aun si el Destinatario decide no hacer tal jugada?*<sup>14</sup>

### **3. El contenido de gestos conciliatorios exitosos.**

Al no contar con un cuerpo substancial de comprobaciones empíricas en este tema, tenemos, a esta altura, que considerar evidencia anecdótica, experiencia histórica, y deducciones plausibles para derivar hipótesis de prueba. Una estrategia para generar hipótesis sería tomar casos en los cuales auténticos gestos conciliatorios fueron claramente exitosos en ser reconocidos como tales, y analizar estos buscando sus elementos en común. Un método alternativo y, paradójicamente, mas fructífero podría ser examinar casos en los cuales la intención era claramente un gesto conciliatorio que no fue percibido como tal por el Destinatario, y construir algunas hipótesis sobre la base de tal fracaso. Dos casos recientes e instructivos en los cuales los gestos con clara intención conciliatorios fracasaron en ser reconocidos como tales

por su Destinatario están dados por los esfuerzos británicos y argentinos para reducir el nivel de antagonismo y desconfianza en su ruptura de relaciones como consecuencia de la breve guerra del Atlántico Sur de 1982.

El primero de estos fracasados gestos conciliatorios fue hecho por el gobierno británico en julio de 1985, cuando el Ministro de Relaciones Exteriores, Sir Geoffrey Howe, anunció que los británicos levantarían unilateralmente la exclusión de importaciones de Argentina que había sido impuesta al comienzo de la guerra de 1982. Estaba claro que el gobierno británico, al tomar esta iniciativa, lo hizo como un gesto conciliatorio y un paso hacia el desarrollo de mejores relaciones diplomáticas y económicas con Argentina. También está claro que el gobierno argentino, al rechazar la iniciativa británica, evaluó el gesto negativamente. La Argentina no vió la señal de un deseo genuino de reducir la disputa y comenzar conversaciones serias y, en respuesta, pidió una discusión substantiva del tema central de la disputa, soberanía sobre las islas Falklands/Malvinas, dentro de los 60 días.

El segundo gesto conciliatorio fracasado ocurrió más de un año después. En noviembre de 1986 Argentina ofreció establecer un fin formal de hostilidades, que los británicos habían estado demandando, a cambio del fin de la zona de protección británica de 150 millas alrededor de las islas en disputa. La declaración argentina también pedía negociaciones “globales” del tema en disputa, sin mencionar el término formal de “soberanía”, y ofreció un “diálogo abierto” informal con el Reino Unido como un paso preliminar hacia negociaciones formales. Otra vez, la declaración del Iniciador era claramente una movida conciliatoria pero, nuevamente, el Destinatario evaluó la iniciativa de la forma más negativa. La evaluación británica fue que éste era otro esfuerzo de Argentina para atraerlos indirectamente a hablar sobre soberanía. La reacción británica a la declaración nunca fue enviada a Buenos Aires.

Estos dos ejemplos de gestos conciliatorios fracasados aclaran las preguntas preliminares que deben hacerse al comienzo de la búsqueda de ideas generalizables sobre la naturaleza de gestos conciliatorios exitosos. Primero, qué se puede deducir de los fracasos de las iniciativas británica de 1985 y argentina de 1986 sobre componentes *faltantes* en tales gestos que, de haber estado presentes pudieron haber aumentado sus probabilidades de éxito? Segundo, qué lecciones generales adicionales pudieran deducirse de las teorías existentes sobre las características de acciones que son esenciales si es que tales acciones van a ser vistas como conciliatorias por el Destinatario?

Parece claro que un elemento importante de la acción británica (que los argentinos reconocieron públicamente como un paso positivo, y que estuvo claramente ausente en la movida argentina posterior) fue que la primera “abrió camino”. Lo hizo tanto en el sentido de renunciar a una posición, como retirándose de una situación de presión constante a través de sanciones negativas.<sup>15</sup> Esto recuerda un tema común de la literatura, apuntado antes, sobre *concesiones* durante una negociación frente a frente, que enfatiza que una “genuina” concesión implica renunciar a algo, retrocediendo de una posición o retirándose de alguna línea o límite claro. Pero este principio puede enunciarse más generalmente. Parece posible que una condición *necesaria* pero probablemente no *suficiente* para que una acción sea reconocida como un gesto conciliatorio es que dicha acción represente un cambio visible de una posición previa o de un patrón de comportamiento previo. Además, cuanto mayor sea el grado del cambio, mayor será la

posibilidad de que la acción sea reconocida por el Destinatario como un gesto conciliatorio – y tal vez retribuida.

Esta característica de ruptura de precedente, descrita por Kriesberg como *novedad*, puede, en la práctica, ser transmitida en una variedad de formas. La más común, siguiendo nuestro examen anterior sobre “concesiones”, es algún acto o declaración que represente un *retroceso* claro y significativo de una posición o condición enunciada previamente – el retiro previo de tropas como una condición para iniciar conversaciones, por ejemplo, o el reconocimiento previo de la validez de algún reclamo. De la misma forma, sin embargo, es posible romper un precedente en un sentido temporal, al responder repentinamente a una señal después de un largo período de ignorar pedidos similares. Un buen ejemplo de este último tipo de acto novedoso o de rotura de precedente sería el acuerdo unilateral del gobierno iraní, el 10 de junio de 1984, de limitar el bombardeo indiscriminado de blancos civiles en la guerra del Golfo, una acción que siguió un largo período en que Iran ignoró o rechazó las iniciativas de la O.N.U. sobre este asunto. Además, la calidad de novedad puede tener la forma de una iniciativa totalmente nueva, sin ninguna relación a los límites o condiciones enunciados previamente, como cuando un líder ofrece ir directamente a hablar con el líder adversario a fin de salir de la trabazón. Ejemplos de este tipo de gesto conciliatorio incluye la dramática visita del Presidente Sadat a Israel en 1977, y la oferta del Presidente Alfonsín, en septiembre de 1985, de hablar directamente con la Primera Ministra británica, Sra. Thatcher.

Otro aspecto de la característica necesaria de *novedad* en transmitir con éxito gestos conciliatorios podría incluir los diferentes grados en que tienen lugar cambios importantes en la posición de una parte. Desde el punto de vista de lo que antes llamamos, “*reconocibilidad*”, parece más efectivo anunciar o hacer un cambio mayor, en vez de una serie de cambios menores y secuenciales que eventualmente llevarían a lo mismo. Al escribir acerca de un tema algo diferente, la negociación que *precedió* el estallido de la segunda guerra Anglo-Boer en 1899, Jan Hofmeyr, el Primer Ministro de la Colonia (británica) del Cabo escribió sobre el Presidente Kruger de Transvaal “...el haber ofrecido concesiones ‘en pequeños bocados’ y el haber dado la impresión de que fueron ‘extraídos por la fuerza’, arruinaron su efecto en la opinión pública británica...”<sup>16</sup> En contraste, especialmente una vez que el conflicto ya está avanzado, parece mucho más probable que una movida mayor o cambio de posición, hecho de una sola vez –en lugar de una serie de pequeños cambios o retirada-- sea evaluado como un gesto conciliatorio auténtico. Kriesberg y otros han llamado a tales iniciativas “la estrategia del Gran Gesto” y opina que puede ser un medio especialmente poderoso para quitar un obstáculo en la negociación.<sup>17</sup>

Resumimos esta primera pauta sobre la necesidad de que una iniciativa tenga un cambio apreciable o novedad para ser reconocida como un gesto conciliatorio, en la siguiente hipótesis:

H.1. *A mayor el grado de cambio positivo de un comportamiento establecido, posición o conjunto de condiciones representados en una acción, mayor será la probabilidad de que tal acción sea percibida como un gesto conciliatorio por el Destinatario.*

Al rasgo de novedad o ruptura de precedente, algunos observadores de comportamiento de negociación agregan la calidad de *irrevocabilidad*, arguyendo que hay una gran diferencia entre cambios que son (i) prometidos, (ii) ejecutados por el tiempo presente y (iii) llevados a cabo y ejecutados irrevocablemente al hacerse el anuncio. En este sentido, la iniciativa británica de *realmente* levantar el embargo comercial hubiera hecho más probable que la acción fuera percibida como un gesto conciliatorio por el gobierno argentino, y probablemente ayudado a que el Destinatario reconociera que éste era, al menos, un acto sin duda “positivo”. Gestos conciliatorios que meramente prometen llevar a cabo alguna acción en un futuro indefinido son vistos generalmente por los Destinatarios como propaganda barata, mientras que aquellos que dependen de alguna acción por el Destinatario antes de ser puestos en efecto son vistos con la misma sospecha que un intento de obtener algo ofreciendo una dudosa recompensa. En conexión con este argumento hay otro que enfatiza evidencia de que acciones que son iniciadas unilateralmente en lugar de ser reactivas (o sea, actos que eventualmente *no se harán* en respuesta a repetidos pedidos, sugerencias, o presiones) tienen una mayor probabilidad de ser reconocidas y evaluadas como genuinas.

Un examen de este conjunto de argumentos en la literatura en negociación tácita concluye que existen tres características relacionadas a acciones que tienden a aumentar la probabilidad de las mismas sean reconocidas por el Destinatario como claramente conciliatorias. Una es la *irrevocabilidad* –el grado en el cual una acción, una vez tomada, no pueda ser rescindida o revertida de manera que el status quo se recupere fácilmente. Las otras son la *no contingencia* y la “*voluntariedad*”. Las tres sugieren argumentos e hipótesis sobre el aumento de la probabilidad de éxito de los gestos conciliatorios.

Obviamente, algunas acciones son, por su propia naturaleza, más *revocables* que otras, aunque todas las acciones parecen menos revocables que simples promesas o compromisos verbales. Las huelgas son prácticamente imposible de reiniciar después que ha habido un retorno al trabajo, de manera que este último es un gesto particularmente irrevocable in conflictos industriales. Los ceses de fuego son algo menos difíciles de revocar (especialmente si sólo se usan para ganar tiempo). Es difícil quitar el reconocimiento de un estado o derecho a existir una vez conferido. El levantamiento británico de su embargo comercial sobre productos argentinos haría que una re-imposición (si fallara la iniciativa) fuera difícil, aunque no totalmente imposible. Por otro lado, pausas en un bombardeo pueden terminarse, el trabajo a desgano re-establecido, y acuerdos para abstenerse de otras formas de acción dañina pueden ser revocados. En contraste a las acciones irrevocables, los gestos conciliatorios del tipo “yo-lo-hago-si-tú-lo-haces”, como en el caso de la declaración argentina de noviembre de 1986, sólo hacen más remoto el llevar a cabo las acciones prometidas, y le dan al Iniciador casi ilimitada oportunidad de declarar que las condiciones no han sido cumplidas o que las circunstancias han cambiado. Promesas eventuales son altamente revocables. De ahí, es razonable sugerir una segunda hipótesis general sobre las características necesarias de acciones conciliatorias exitosas:

H.2. *Cuanto más irrevocables los efectos de una acción, tanto más probable es que la misma sea percibida por su Destinatario como un auténtico gesto conciliatorio.*

La segunda característica que la literatura en negociación tácita y directa sugiere como importante para influenciar la recepción de un gesto conciliatorio, es el grado en que la acción usada como gesto conciliatorio sea *voluntaria*. En gran medida esta característica surge de una acción observable que las partes tienen la intención de que sean gestos conciliatorios, desde circunstancias muy diferentes, sobre todo cuando el *equilibrio de ventaja* en la obligada lucha es, en cierta forma, favorable o desfavorable. Se pueden hacer gestos conciliatorios desde una posición de marcada desventaja en la disputa (siguiendo una derrota, deserción de un aliado, la pérdida de una fuente de apoyo financiero o material), desde una posición de marcada ventaja, o desde una posición de igualdad. Cada conjunto de circunstancias afecta la percepción y evaluación de cualquier movida hecha por una de las partes en la disputa, pero particularmente de esfuerzos de hacer gestos conciliatorios “auténticos”. Obviamente, surge la pregunta: pueden las movidas conciliatorias “forzadas” ser consideradas “auténticas”, en el sentido de que sean vistas como surgiendo del cálculo de un Iniciador de que un arreglo negociado es ahora posible, y no de una percepción de debilidad o anticipación de desastre inminente? Pocas personas irían tan lejos como Eric Nordlinger quien dice claramente que “... Las concesiones ofrecidas por un grupo más débil no son concesiones...”<sup>18</sup> Sin embargo, sigue siendo serio el problema de la influencia del equilibrio de ventaja en el conflicto al evaluar movidas conciliatorias.

Nuestra presente opinión es que un gesto conciliatorio *puede* ser reconocido y evaluado como tal, tanto si es ofrecido desde una posición de marcada o leve desventaja, desde una de igualdad, o desde una de leve o marcada ventaja. Parece razonable especular, sin embargo, que la posibilidad de que una movida conciliatoria sea reconocida como auténtica por su Destinatario será afectada seriamente si el Destinatario interpreta que la acción indica incapacidad o debilidad, más que cambio de objetivos y evaluaciones de todas las soluciones posibles; y que esta interpretación será fuertemente influenciada por la fortuna de los adversarios en sus intentos de forzarse unos a otros a rendirse. Por eso, proponemos:

H.3 (1). *Cuanto menos una acción parezca ser el resultado del éxito de la fuerza del Destinatario, como una señal de debilidad del Iniciador, más será la posibilidad de que sea percibida por el Destinatario como conciliatoria.*

H.3 (2). *Todo gesto conciliatorio hecho por la parte más fuerte o más aventajada hacia una más débil o desventajada es más probable que sea percibido por el Destinatario como auténtico, que el gesto ofrecido por una parte débil a una más fuerte.*

Finalmente, la literatura teórica sugiere que una tercera característica que aumentará la probabilidad de que un gesto que tiene la intención de ser conciliatorio sea reconocido por el Destinatario, es su calidad de *no-contingente*: o sea, si el gesto se hace dependiendo de una respuesta del Destinatario, o si es hecho sin relación a si el Destinatario reacciona a corto plazo o no.<sup>19</sup> Hay un número de diferentes tipos de contingencias en las acciones que intentan ser conciliatorias, y todas pueden influir en que el Destinatario vea la acción como auténtica, o como algún tipo de jugada o trampa. Estas van desde acciones totalmente no-contingentes, hasta las que dependen de alguna acción anterior o preparatoria del Destinatario;

- (1) “Ahora hacemos X como señal de buena fe, sin importar lo que Uds. hagan”  
(Acción no contingente)
- (2) “Haremos X como señal de buena fe, sin importar lo que Uds. hagan” (Promesa no-contingente)
- (3) “Haremos X, Y y Z en secuencia, pero el cumplimiento de la secuencia más allá de X dependerá de algún/la siguiente respuesta de Uds.” (Iniciativa no-contingente, secuencia contingente)
- (4) “Haremos X pero sólo si Uds. se comprometen a hacer Y” (Contingente, promesa)
- (5) “Haremos X siempre y cuando Uds. hagan A” (Contingente, tal para cual)
- (6) “Haremos X pero sólo después que Uds. hayan hecho A.” (Contingente, exigencia)<sup>20</sup>

Aún evidencia no sistemática indica claramente que los gestos contingentes, como los tres últimos mencionados arriba, es probable que sean percibidos como invitaciones al Destinatario a hacer de su parte gestos conciliatorios. O sea, el destinatario paga el costo de dar el primer paso, y sufre todos los riesgos de ser traicionado. La tercera categoría de oferta (Iniciativa no contingente, secuencia contingente) parecería que tiene una mejor probabilidad de ser percibida como conciliatoria, aunque lleva consigo la característica de minimizar el riesgo para el Iniciador. Por otra parte, las dos primeras categorías de acción, presentan el mayor dilema a los Destinatarios que no están seguros del legítimo interés en la disminución de hostilidades por parte del adversario o, tal vez, que desean ignorar o negar la realidad de un gesto conciliatorio hecho hacia ellos. Sin embargo, el fracaso británico de levantar el embargo comercial en 1985 indica que, mientras la característica de no-contingencia puede hacer más probable el reconocimiento de un gesto conciliatorio, no es suficiente, en sí mismo, para asegurar ya sea esto, o su aceptación y retribución. En contraste, la oferta argentina de 1986 de acabar las hostilidades entra claramente dentro de la categoría de una promesa contingente, y fue recibida por los británicos como una trampa poco sofisticada. De lo que antecede podemos sugerir la siguiente hipótesis:

*H.4. Cuanto menos el cumplimiento de un gesto conciliatorio dependa de alguna acción recíproca del Destinatario (anterior, simultánea o subsecuente), mayor será la probabilidad de que sea éste percibido como auténtico.*

Si la probabilidad de que un acto conciliatorio sea reconocido como auténtico es mucho más afectada por la *novedad, irrevocabilidad, si es voluntario o no, y la no-contingencia* de tal acto, parece igualmente probable que el reconocimiento positivo será también influenciado significativamente por lo que podría llamarse la característica “positiva” o “negativa” del gesto. Se usan estos términos para distinguir casos en los que un Iniciador haciendo una movida conciliatoria realmente lleva a cabo, u ofrece llevar a cabo, alguna iniciativa que implica una acción de su parte, de aquéllos en las cuales la parte iniciante simplemente se contiene u ofrece contenerse de alguna actividad que es factible y podría dañar los intereses del Destinatario.

Aunque parezca paradójico, hay innumerables ejemplos de partes en conflicto que tratan de enviar una señal al adversario al omitir en lugar de cometer —es decir, al deliberadamente *no* haciendo algo que ellos creen tienen la capacidad de hacer— y luego esperan

que este gesto conciliatorio “negativo” sea percibido, reconocido y correspondido.<sup>21</sup>

“Seguramente” se piensa de costumbre, “se deben haber dado cuenta que pudimos haber hecho X si queríamos, y sin embargo deliberadamente nos abstuvimos de hacerlo...” En la gran mayoría de los casos, la evidencia parece indicar que “los otros” o bien: (i) no se dieron cuenta; (ii) se dieron cuenta, pero consideraron que la omisión no significó sacrificio y tal vez les brindó ventajas tácticas; o (iii) se dieron cuenta, pero pensaron que la falta de acción se debió a incapacidad, o a sus costos!

El auto-control es una característica difícil de detectar, en el mejor de los casos, pero en conflictos intensos el auto-control en un adversario es una de las características más difíciles de percibir acertadamente. Evidencia anecdótica parece indicar claramente que una de las formas menos exitosas de comunicar a un adversario que uno está “siendo razonable”, o conciliador, es el contenerse de una posible acción. Podría ser útil el hacer hipótesis en una serie de gestos que tengan una probabilidad decreciente de ser percibidos por el Destinatario como auténticos. Estos irían desde (1) realmente hacer algo beneficioso; (2) reconociendo o aceptando a alguien o alguna posición; (3) cesando algo desagradable con la intención de forzar; y, finalmente, deliberadamente absteniéndose de alguna acción dañina, posible y creíble que hasta ese momento no se había empleado contra un adversario. En este punto, solamente proponemos una hipótesis tentativa:

*H.5. Las “Acciones” que significan abstenerse de una actividad posible son menos probables de ser percibidas como auténticos gestos conciliatorios que los actos positivos llevados a cabo por el Iniciador.*

A través de la discusión anterior sobre el frustrado levantamiento del embargo comercial británico de 1985 y la oferta argentina de terminar las hostilidades en 1986 estaba implícito que, para que el Destinatario lo considere auténtico, un gesto debe no sólo ser visto como beneficioso para el Destinatario, sino que debe también imponer algún costo, o no proveer un nivel substancial de beneficios para el Iniciador. Hemos señalado que por lo menos algunos de los Destinatarios argentinos de la iniciativa británica de julio de 1985 pudieron evitar evaluar la acción como auténtica al resaltar que la misma era de considerable beneficio para Gran Bretaña (permitía la importación de artículos necesarios de Argentina), y que no le costaba nada a los británicos, ya que su embargo, como casi todas las sanciones de ese tipo, era un arma de doble filo. De la misma manera, los británicos pudieron argumentar que la movida argentina en noviembre de 1986 ofrecía más beneficios potenciales al Iniciador en Buenos Aires que la Destinatario ostensible.

Estos ejemplos sugieren que la acción que más probablemente sea percibida como un gesto conciliatorio es aquella que claramente impone costos al Iniciador, ya sea que estos costos sean los de abandonar una posición clave de negociación, una ventaja táctica, o algún recurso físico o material; o la pérdida de apoyo político, vulnerabilidad o crítica en su país, o pérdida de status o reputación de negociador entre personas prominentes. Posiblemente podríamos especular que cuanto más altos, más obvios y más inmediatos los costos, tanto mayor será la probabilidad de que la señal conciliatoria sea interpretada correctamente por el Destinatario.

Además, cuanto menos el Destinatario perciba, o se convenzca, que el acto en cuestión, aun cuando impone costos al Iniciador, podría también proveer beneficios en áreas relacionadas, tanto más probable que la acción sea vista como un verdadero gesto de conciliación, y no una fanfarronada, una movida vacía y sin valor, o simplemente propaganda.

Teniendo esto en cuenta, podemos ahora proponer otro conjunto de hipótesis de trabajo:

H.6. *Cuanto más costosa la acción para el Iniciador, mayor será la probabilidad de que sea percibida como auténtica por el Destinatario.*

H.7. (i) *Cuanto menos beneficios otorgue al Iniciador, ya sea directa o indirectamente, su propio gesto conciliatorio, mayor probabilidad de que éste sea percibido como auténtico por el Destinatario.*

H.7. (ii) *Si el gesto conciliatorio confiere beneficios tanto al Destinatario como al Iniciador, cuanto mayor sea el saldo de beneficio en favor del último, menor será la probabilidad de que el Destinatario reconozca el gesto como genuinamente conciliatorio.*

Aparte del tema de la distribución de costos y beneficios de una movida conciliatoria, los dos casos también ofrecen algunas sugerencias interesantes sobre las percepciones del Destinatario sobre motivos alternativos subyacentes de las acciones de un Iniciador, que podrían disminuir la probabilidad de que los gestos sean percibidos como auténticos:

H.8. (i) *Cuanto menos una acción conciliatoria sea percibida como un esfuerzo para ganar tiempo, mayor será la probabilidad de que el Destinatario la reconozca como auténtica.*

H.8. (ii) *Cuanto menos sea una acción conciliatoria percibida como un atentado de complacer a críticos locales, tanto los belicosos como los pacifistas, mayor será la probabilidad de que el Destinatario la reconozca como auténtica.*

H.8. (iii) *Cuanto menos sea una acción conciliatoria percibida como propaganda dirigida a una audiencia externa (la ONU, protectores o partidarios, la “opinión pública mundial”) mayor será la probabilidad de que el Destinatario la reconozca como auténtica.*

Una lección final que podría extraerse de este relativo fracaso del gesto británico en julio de 1985 se funda en la reacción argentina a la señal enviada con la noticia de la terminación del embargo –o sea, que los británicos no iban a tratar el tema de soberanía. Lo que el gesto británico claramente *no* había hecho, por lo tanto, era arriesgar su posición en el tema central en disputa con Argentina – en realidad varios observadores argentinos notaron que los británicos habían evitado con mucho cuidado todo aumento de vulnerabilidad en la forma en que la comunicación fue hecho y del mismo orden en el que los temas fueron presentados en el texto. Esta reacción sugiere una característica más que podría, en general, aumentar la probabilidad de que un gesto sea visto por el Destinatario como realmente conciliatorio. Esta característica, que

podría reforzar los efectos en credibilidad tanto de aumento de costo como reducción de beneficio, podría ser el aumento de riesgo, o *vulnerabilidad* del Iniciador.

Hay una posibilidad inherente en la idea que toda acción que hace a un Iniciador vulnerable a cierta reacción (tanto de terceras partes que puedan tomar ventaja, pero particularmente por el Destinatario de esa acción) será reconocido por el Destinatario como auténtica, aun si esto no significa que el Destinatario va a aceptar la oportunidad ofrecida por el gesto. Mucha de la literatura sobre la creación de *confianza* en una relación inter-personal adonde no la había antes, enfatiza que una forma de desarrollar un nivel mínimo necesario para concluir algún acuerdo que se pueda mantener, es el colocarse en una posición adonde uno puede ser tomado ventaja (hacerse deliberadamente vulnerable, o "...exponerse..."<sup>22</sup> El argumento fue resumido por Bennis, quien declara que "...cuando una persona siente la suficiente confianza como para hacerse vulnerable al exponerse, se genera confianza en la otra persona..."<sup>23</sup> El resultado final es que las partes comienzan a "...moverse de un estado de expectativa en el cual toman decisiones con desconfianza, a un estado en el cual esperan y toman decisiones de confianza..."<sup>24</sup>

Lamentablemente, aunque este proceso es deseable, el dilema de "quién hace la primera movida?" sigue siendo el obstáculo principal para comenzar el proceso. Dejando de lado por ahora los inmensos problemas prácticos, el argumento teórico vuelve a enfatizar nuestra opinión que las acciones unilaterales que generalmente aumentan el reconocimiento de actos como gestos conciliatorios, también por lo general exponen al Iniciador a un riesgo.<sup>25</sup> También sugiere que ni los británicos en 1985 ni los argentinos en 1986 parecían estar arriesgando nada substancial. En 1977, Sadat arriesgó mucho. De ahí la hipótesis:

*H.9. Cuanto más una acción hace al Iniciador claramente vulnerable, o lo coloca en una situación de riesgo con respecto al Destinatario, o alguna tercera parte, mayor será la probabilidad de que la acción sea vista como auténticamente conciliatoria por el Destinatario.*

De lo presentado más arriba, emerge un bosquejo inicial de una serie de hipótesis que pueden ser probadas sobre las características de una acción para que aumente la probabilidad de ser reconocida como auténticamente conciliatoria por el Destinatario. Está claro que las acciones que no cuestan nada y que no vienen al caso son improbables de ser vistas como conciliatorias. De la misma manera, los gestos que parecen ser propaganda ante un público internacional, hecho para ganar tiempo o para atacar problemas internos, serán fácilmente desechados o racionalizados como no "realmente" conciliatorios. Además, nuestra anécdota israelita-palestina indica que la aceptación de mala gana o tardía de circunstancias ya existentes sobre las cuales el Iniciador puede hacer poco (al menos en el futuro cercano) es un gesto casi totalmente *negativo* y poco probable de ser percibido como conciliatorio ni en lo más mínimo. La aceptación de un status quo es muy improbable que sea percibida como una concesión!

Nuestra lista tentativa de características clave contiene ocho cualidades centrales que, se podría argüir, aumentan considerablemente la probabilidad de que un gesto o señal sea *comunicado y recibido* como un gesto conciliatorio auténtico. Tentativamente sugerimos que,

para tener una alta probabilidad de ser reconocido por el Destinatario como auténticamente conciliatoria, una acción debe tener las siguientes cualidades:

(1) *Beneficio* - debe conferir algún beneficio substancial y claro al Destinatario y *no* al Iniciador o, al menos, el *saldo* de beneficios debe favorecer claramente al Destinatario.

(2) *Novedad* - debe claramente romper precedentes.

(3) *Ser irrevocable* - una vez hecha, tiene que ser difícil de anular, rescindir o amendar, y el retorno al pasado no debe ser una opción.

(4) *No contingente* - su implementación no debe depender de una acción del Destinatario, o el cumplimiento de condiciones anteriores.

(5) *Ser voluntaria* - debe claramente ser hecha unilateralmente y no vista como resultado de presión anterior, coerción o extorsión.

(6) *Costo* - debe imponer un precio o algún costo al Iniciador

(7) *Actividad* - debe constar de alguna acción positiva del Iniciador, y no de ser la abstención de una acción (dañina).

(8) *Riesgo* - debe de alguna manera aumentar la vulnerabilidad del Iniciador, sin tener un efecto similar en el Destinatario.<sup>26</sup>

Combinando la lista de características bosquejada arriba con nuestros argumentos sobre cómo un Iniciador podría aumentar la probabilidad de que un gesto conciliador sea reconocido como tal por su Destinatario, llegamos a una hipótesis de trabajo como sigue:

*Una acción sin precedentes que se lleva a cabo en base no-contingente por una parte, que claramente beneficia a su Destinatario mientras que impone costos y aumenta la vulnerabilidad del Iniciador a las reacciones negativas del Destinatario, tiene una alta probabilidad de ser reconocida como un gesto conciliatorio “auténtico” por el Destinatario. Esa probabilidad aumenta si la acción es llevada a cabo voluntariamente, conciente y deliberadamente, y no a causa de coerción y conveniencia; sin el logro o expectativa de ventaja inmediata, tanto interna como internacional; y de manera que haga difícil o imposible la revocación de los efectos de la acción.*

Parece improbable que cualquier movida de la parte iniciadora vaya a contener todas, ni siquiera la mayoría, de esta lista de características deseables. Si algunas movidas contienen un mayor número que otras, queda abierta la pregunta de cuál es la mezcla más efectiva y cuáles son los efectos relativos de las varias cualidades. Por ejemplo, serán los gestos conciliatorios sin precedentes y que confieren poco beneficio substancial inmediato al Destinatario, reconocidos y respondidos por el Destinatario *con más frecuencia* que las iniciativas que significan cambios menores a una posición previa, pero que confiere más de valor para el Destinatario? No hay evidencia contundente sobre este punto, aunque hay quienes argumentan que las cualidades de beneficio, novedad, irrevocabilidad, y no-contingencia son más importante para el reconocimiento y evaluación positiva de un Destinatario que otras cualidades más periféricas.<sup>27</sup>

Argumentaríamos que la clase de acción delineada arriba representa sin duda un ideal irrealizable, dadas las limitaciones de la política práctica, especialmente en conflictos adonde el Destinatario inspira desconfianza, temor y (probablemente) odio. Sin embargo, nuestro argumento aquí es solamente que, si una acción va a tener alguna probabilidad de ser percibida

como un gesto conciliatorio, debe contener un mínimo nivel de las cualidades delineadas en nuestra hipótesis de trabajo.

#### **4. El contexto de gestos conciliatorios exitosos**

Para la política práctica, la naturaleza y características o sea el *contenido* de una señal conciliatoria, son meramente un aspecto del proceso total de comunicación al comienzo de un proceso de reducción de hostilidades. Otros factores ajenos a la acción misma (factores de *contexto*) pueden afectar profundamente su éxito o fracaso. Dicho de otra manera, pasamos bastante tiempo exponiendo el *qué* de comunicar la voluntad de conversar a través de gestos conciliatorios, o sea, la naturaleza de la acción conciliatoria y sus características. También es importante considerar, con el mismo detalle, los aspectos del proceso de *cómo, dónde, cuándo, y por quién*, como también el entorno general (en particular la relación de los adversarios) dentro del cual ocurre la acción. Todos estos aspectos, el contexto de un gesto, influyen la credibilidad y reconocimiento y por lo tanto el éxito de gestos conciliatorios, al afectar, entre otras cosas, la habilidad del Destinatario de interpretar la movida conciliatoria como algo distinto a lo que es. Todos estos aspectos necesitan considerarse cuidadosamente en nuestro marco de referencia general.

Con respecto al *dónde* de una concesión, el lugar elegido en 1985 por los británicos para anunciar el levantamiento del embargo muestra claramente que el foro dentro del cual un gesto conciliatorio es anunciado puede afectar radicalmente la probabilidad de ser visto como mera propaganda. La elección de Brasil pudo haber sido visto como apropiado desde Londres, pero la reacción Argentina mostró que las autoridades en Buenos Aires iban más probablemente a ver al Ministro de Relaciones Exteriores británico haciendo propaganda interna británica! Generalmente, el lugar elegido para anunciar concesiones u otros gestos es probable que afecte la percepción del Destinatario sobre cuál es el “verdadero” destinatario que el Iniciador está tratando de afectar.

Logicamente, pensaríamos que la mejor política para comunicar concesiones y al mismo tiempo evitar sospecha de hacer propaganda, sería anunciarla a ellos directamente, en privado, y exclusivamente al Destinatario. Lamentablemente, aquí nos encontramos con otra de las paradojas que dificulta el hacer gestos conciliatorios. Las concesiones anunciadas públicamente no se pueden negar y aumentan el compromiso del Iniciador a toda acción prometida. Los conciliadores potenciales están en el dilema de dónde y cómo es mejor hacer su gesto, teniendo en cuenta que cuanto más específico y secretamente sea dirigido al Destinatario (y sólo al Destinatario), tanto más preocupado estará el Destinatario de reclamar al Iniciador todo compromiso; pero reconociendo que cuanto más público sea el anuncio de una concesión, mayor el riesgo de que el Destinatario lo perciba como que el Iniciador está “en realidad” haciendo alguna propaganda. En muchos casos, las partes tratan de minimizar ambos riesgos, tratando de explorar preliminarmente en privado los gestos conciliatorios, pero los procedimientos parecen no haber sido seguidos ni por los británicos en el verano de 1985 ni por los argentinos en Noviembre de 1986.

Dilemas similares confrontan las partes que contemplan gestos conciliatorios con respecto a tiempo (*cuándo*) y la forma de hacer una concesión (*cómo*). El hacer una señal en el momento oportuno puede minimizar la percepción del Destinatario que la señal es “sólo” para ganar tiempo, para contrarrestar críticas en algún foro internacional, obligado por una creciente ventaja en la disputa. El momento inapropiado puede reforzar tales impresiones, como también crear la creencia que el gesto resulta de divisiones internas o de creciente oposición interna a continuar la lucha.

De la misma forma, el reconocimiento y credibilidad de un gesto conciliatorio puede ser ayudado o dañado por el método en que se anuncia o se lleva a cabo. Para esto no parece haber guías claras. El gesto británico hacia Argentina fue anunciado simultáneamente por el Ministro de Relaciones Exteriores respondiendo a una bienvenida formal de sus anfitriones brasileños, al mismo tiempo que un anuncio oficial era hecho en el legislatura nacional por su suplente al contestar una pregunta planeada de antemano. Por otra parte, las series de concesiones que iniciaron un proceso conciliatorio entre los Estados Unidos y la URSS que culminaron en el Tratado de Eliminación de Pruebas comenzó con un discurso del Presidente de Estados Unidos a una audiencia en American university.<sup>28</sup> Una concesión soviética substancial durante la crisis de misiles en Cuba fue comunicada en privado a un periodista americano, y un gesto conciliatorio mayor del gobierno sudanés en Khartoum al Movimiento de Liberación Sud-Sudanés apareció en un artículo en un periódico en idioma inglés unos nueve meses antes de las negociaciones en Addis Ababa que terminaron la primera guerra civil sudanesa. Actualmente no parece haber un patrón reconocible para entender qué método de anunciar o hacer gestos conciliatorios asistirá o impedirá su reconocimiento y recepción por parte de un Destinatario. Un patrón puede aparecer más adelante, por supuesto, como resultado de estudios comparativos sistemáticos.

Es algo más fácil sugerir lineamientos sobre la fuente del gesto conciliatorio - o sea, quién realmente toma la iniciativa- y cómo esto afecta el reconocimiento y credibilidad del gesto por el Destinatario. Una vez más, un elemento clave parece ser el grado de compromiso implicado por la posición de la persona originaria y si es posible (en el caso de personas que no tienen una posición jerárquica clara) poder rastrear una línea clara hacia alguna persona cuya posición implique la aprobación oficial y compromiso a una promesa o acción.<sup>29</sup> La regla general de que cuanto más alta la posición de un conciliador, menos se puede negar o revocar, es un punto de partida razonable, aunque casos en que altos funcionarios tienen las manos atadas y por lo tanto tienen que actuar en forma indirecta a través de terceros nos impide proponer una simple relación.

La pregunta crucial que los Destinatarios de un gesto conciliatorio probablemente se hacen es: quién puede *realmente* comprometer al adversario? Hay una peculiar cautela con respecto a emisarios no oficiales con ofertas tentadoras, aun cuando, en ocasiones sus adversarios encuentran que estos son los únicos disponibles para enviar con ofertas exploratorias privadas. Por lo tanto la tendencia es esperar anuncios o mensajes oficiales, por el alto nivel de compromiso que resulta de una oferta, aunque sea privada, de un alto líder. A veces, por supuesto, hay elementos de reconocimiento en tal procedimiento. Parece claro que las series de emisarios semi-oficiales visitando a Eamon De Valera entre enero y junio de 1921 fueron tratados con cortés escepticismo por el líder irlandés, en parte porque él quería el compromiso de

un mensaje oficial por ejemplo del gobierno británico, pero también porque quería un elemento de reconocimiento de su propia posición (y también de Sinn Fein) que estaría contenida en una oferta directa a él de parte de alguien como el Primer Ministro británico, David Lloyd George.<sup>30</sup>

Finalmente, un conjunto de factores que probablemente afecten el reconocimiento y credibilidad de un gesto conciliatorio surge del hecho ineludible de que es improbable que tal gesto se haga en perfecto aislamiento. Por lo general, la señal que una parte está dispuesta a dialogar está mezclada con muchas otras, frecuentemente hostiles y violentas, o, al menos, ambiguas y contradictorias. El Destinatario tiene el problema de discernir el gesto conciliatorio de un conjunto de otras comunicaciones derivadas del conflicto continuo, y de darle el escrutinio que sería requerido. Las partes en conflicto raras veces hablan con el adversario con una sola voz, o coordinan sus acciones y comportamientos en forma muy coherente. Si a esto se agrega la dificultad que presenta el abrumador número y variedad de señales emanadas de una parte a una intensa disputa, se podrá apreciar las dificultades inherentes en la tarea de reconocer un gesto conciliatorio.<sup>31</sup>

Es casi imposible en medio de un conflicto hacer un anuncio equivalente a: “Silencio, por favor: Voy a enviar una señal conciliatoria”! Aun cuando uno deseara enviar tal comunicación, se haría con un “ruido” de fondo que surge de la continua campaña para ganar. Esta no puede ser suspendida en la práctica y pocas veces será detenida en la esperanza de que un “experimento” conciliatorio vaya a traer la respuesta deseada. El “ruido” de la coerción que rodea una señal conciliatoria es con frecuencia suficiente para ahogarla. El Destinatario, por su parte, es probable que no responda, lo que será interpretado como un rechazo, dado el desequilibrio de atención dado a las señales por los que las envían y los que las reciben.

Consideremos por ejemplo el período anterior al cese del fuego en Irlanda en el verano de 1921 y las subsecuentes negociaciones entre Sinn Fein y el gobierno británico. Durante ese tiempo, Lloyd George y la administración británica en Irlanda hicieron un número de gestos indicando que estarían dispuestos a conversar y ofrecer concesiones para lograr los objetivos de Sinn Fein. Sin embargo, al mismo tiempo estaban llevando a cabo una política de coerción y represión; anunciando que los asesinos estaban escapando y que “...habían matado a mansalva...”; haciendo elecciones bajo una nueva constitución que dividió a Irlanda; anunciando ley marcial en partes de Irlanda del Sur; y en general comportándose como si su principal objetivo fuese lograr victoria y no un arreglo negociado en su lucha contra la independencia irlandesa. En tales circunstancias (la regla y no la excepción en conflictos intensos) los gestos conciliatorios son, o ahogados o cancelados por el esfuerzo de tratar de resistir coerción por parte del adversario. En éste, como en muchos otros casos, es probable que la naturaleza abrumadora del entorno de un gesto conciliatorio –y no las cualidades de la acción misma– sea el factor crucial en determinar si un gesto conciliatorio es percibido, y mucho menos reconocido y retribuido.

## **5. Conclusión**

Este trabajo señala la falta de un conocimiento sistemático y comparativo sobre un aspecto del complejo proceso de terminación de conflictos, que es cómo indicar la voluntad de

dialogar de manera tal que aumente la probabilidad de que un adversario reconozca el gesto como conciliatorio y tal vez responda en forma positiva. A falta de un análisis sistemático, hemos sugerido una cantidad de hipótesis de trabajo admisibles sobre las características de las acciones que tienen la mejor probabilidad de ser reconocidas por un adversario como “reales” o “auténticas” en medio de un conflicto. Al hacerlo, hemos tratado de aislar un número de principios generales que podrían ser útiles en explicar porqué ciertas acciones fueron efectivas en comenzar un proceso de reducción de hostilidades (que al menos lleven a hablar sobre un diálogo), mientras que otras acciones no lo fueron.

Hemos enfocado en la probabilidad de la comunicación exitosa de un gesto conciliatorio creíble, si esto es lo que una parte desea transmitir. El mundo real de conflictos políticos presenta numerosos ejemplos de gestos conciliatorios falsos hechos para lograr ventajas tácticas, concesiones extraídas de un adversario renuente, y también procesos de reducción de hostilidades comenzado meramente para obtener una pausa, que serán repudiados una vez que cambie el equilibrio de fuerza. Sin embargo, separar las señales con intención genuina de aquellas usadas como artimaña o cortina de humo, no parece ser una tarea sin esperanza para futura investigación. Es improbable que la percepción exacta de concesiones genuinas en conflictos pasados haya ocurrido de manera totalmente individual o al azar. Nuestra esperanza, como estudiosos, debe ser que el análisis empírico sistemático indicará patrones en este fenómeno, esclareciendo la forma en que los conflictos comienzan a terminar, aun si esto produce sólo un alto temporario. Este trabajo trata de contribuir a tal entendimiento, al separar claramente los problemas y sugiriendo un marco de referencia dentro del cual se pueden formular preguntas útiles.



---

## <sup>1</sup>ENDNOTES AND REFERENCES

1. Paul Pillar, *Negotiating Peace: War Termination as a Bargaining Process* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1983).

<sup>2</sup> Entre otros trabajos, ver en especial el extenso estudio de Robert Randle, *The Origins of Peace* (New York: Free Press, 1973); Fred C. Ikle: *Every War must End* (New York: Columbia University Press, 1971); y el simposio editado por W.T.R. Fox, *How Wars End*, producido en los *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 242 (Noviembre de 1970).

<sup>3</sup> Ya en 1966, Kalevi Holsti señalaba: "...ambas (partes) deben inicialmente acordar que el retiro parcial de demandas... es preferible a continuar el conflicto, y sólo después de llegar a esta decisión pueden comenzar a discutir los términos substantivos de un acuerdo..." K.J. Holsti "Resolving conflict Internationally" *Journal of Conflict Resolution* 10 (Septiembre 1966) 272-96.

<sup>4</sup> Se han llevado a cabo algunos trabajos de investigación sobre los problemas de reducción de hostilidades y el proceso de pre-negociación, sobre todo por Louis Kriesberg en, por ejemplo, "Non-coercive Inducements in US-Soviet Relations", *Journal of Political & Military Sociology* 9 (Spring 1981) 1-16; y "Social Theory and the De-escalation of International Conflict" *Sociological Review* 32 (Agosto 1984) 471-91.

<sup>5</sup> Kriesberg se refiere a tales acciones como "...gestos evidentes, unilaterales, en iniciar la reducción de hostilidades..." en "De-escalating International Conflicts," *Maxwell News and Notes* 18 (Fall 1983) 2.

<sup>6</sup> Dean G. Pruitt "Indirect Communication and the Search for Agreement in Negotiation" *Journal of Applied Social Psychology* 1 1971 205-39.

<sup>7</sup> Louis Kriesberg, "Non-coercive Inducements"

<sup>8</sup> Una paradoja básica de la reducción de hostilidades es que, por lo menos en lo que respecta al ofrecimiento de alguna concesión, cuanto menos una parte ha definido públicamente el alcance de su posición y "puntos difíciles", tanto más fácil es mostrar un retroceso como una concesión; pero tanto más difícil es que esa concesión sea reconocida por un adversario.

<sup>9</sup> No es raro el caso en que una o ambas partes ha dificultado la reducción de hostilidades por proclamar que ciertos temas no pueden ser discutidas, y mucho menos negociados. En tal caso se arrinconan no solamente cuando las conversaciones *sí* se realizan sino antes, cuando deciden que llegó el momento para dar una señal de mayor flexibilidad en su posición y una voluntad de hablar sobre las conversaciones.

<sup>10</sup> Si bien las acciones o declaraciones que se usan como gestos conciliatorios pueden variar en cada caso, y el entorno varía de ambiguo a certero, los propósitos subyacentes del acto conciliatorio son similares, una combinación de: (i) reducir la tensión y hostilidad, (ii) desarrollar confianza, y (iii) incitar concesiones recíprocas.

<sup>11</sup> Podría ser que tal mapa de negociación se haya presentado abiertamente en tiempos anteriores, pero haya sido subsecuentemente revisado, tal vez en forma oculta. Por lo tanto, puede no ser deseable exponer tal revisión a un adversario.

---

<sup>12</sup> El Presidente Nixon señaló públicamente su deseo de un acercamiento con el gobierno de Mao-tse-Tung cuando se refirió a China como “la República Popular de China” en un discurso dado en Washington el 25 de octubre de 1970. Ver Seymour Hersh, *The Price of Power: Kissinger in the White House* (New York: Simon & Schuster, 1983 365.)

<sup>13</sup> Es razonable especular que la probabilidad de que una acción sea percibida como conciliatoria dependerá mucho de (i) la intensidad del conflicto y correspondiente desconfianza, (ii) la eficiencia del sistema de recuento y procesamiento de información del Destinatario, y (iii) la personalidad de los dirigentes que están a cargo de interpretar las señales que llegan del adversario. En casi todos los conflictos, cuando éste se incrementa e intensifica, es tanto más difícil reconocer un gesto conciliatorio de un adversario. Los participantes confrontan un “enemigo” y tienden a ver lo que ellos anticipan de tal enemigo como también lo que quisieran ver --signos de debilitamiento, falta de decisión o disminución de capacidad, en vez de esfuerzos hacia un acuerdo de beneficio mutuo.

<sup>14</sup> Aun gestos que individuos con poder de decisión definen para sí como “genuinos” pueden ser descartados en reuniones o comisiones colectivas como “maniobra táctica” o “propaganda”, y así admitir una evaluación más positiva puede ser peligrosa o vergonzosa. Además, aun cuando los líderes estén de acuerdo en general y abiertamente sobre la autenticidad del gesto de un adversario, esto puede no ser suficiente para derivar una respuesta positiva si tal reacción fuera considerada costosa o cargada de riesgo interno.

<sup>15</sup> Sin embargo, visto desde otro punto, el gesto británico pudo ser interpretado simplemente como un regreso al status quo existente antes de la guerra de 1982 y por lo tanto como parte de un proceso de “normalización”. Véase la discusión de Ikle de negociaciones que tienen como su principal objetivo la “normalización” en *How Nations Negotiate*. Por lo general, “romper un precedente” implica un cambio de circunstancias inmediatamente precedentes, en este caso, la continuación de las sanciones del tiempo de guerra, de manera que nuestra caracterización del anuncio británico como “rompiendo un precedente” no parece muy errada..

<sup>16</sup> Citado en Thomas Pakenham, *The Boer War* (London: Widenfeld and Nicholson, 1979)

<sup>17</sup> Ver la Teoría Social de L. Kriesber, para este concepto.

<sup>18</sup> Ver E.A. Nordlinger, *Conflict Regulation in Divided Societies* (Harvard University: Center for International Studies, 1972) 29.

<sup>19</sup> De muchas formas, esta característica está íntimamente conectada con la *reversibilidad*, o la revocabilidad de la concesión.

<sup>20</sup> No hace falta recalcar los costos incurridos y pagados por Sadat como resultado de su visita a Israel y subsecuente búsqueda de un acuerdo negociado.

<sup>21</sup> Este es uno de los factores que desaniman a los dirigentes a hacer un gesto o, al menos, los persuade de buscar alguna alternativa que no los exponga a las incertidumbres de dar oportunidades de daño de un enemigo en el que no confían. Lorenz, en su clásico trabajo sobre agresión animal, ha señalado que, en muchas especies, un gesto de conciliación y sumisión consiste en un animal deliberadamente presentando alguna parte vital o vulnerable de su cuerpo a un adversario, dándole así al último la oportunidad de darle un golpe mortal.

<sup>22</sup> Ver Robert L. Swinth, “The Establishment of the Trust Relationship,” *Journal of Conflict Resolution* (Septiembre 1967) 11 335-45.

<sup>23</sup> Ver Warren G. Bennis “Changing Organizations” *Journal of Applied Behavioral Science*” 1966 2 247-63.

<sup>24</sup> “Confianza” en este sentido, se define como una expectativa mutua de que una parte no va a hacer daño deliberadamente a la otra para satisfacer sus propias necesidades.

---

<sup>25</sup> Muchos de los argumentos que se basan en la teoría de atribución tienden a apoyar esta hipótesis. Lindsfold, entre otros, ha notado que la teoría de atribución presentaría la hipótesis que el sentido de confianza sería atribuido a un Actor por un Destinatario, o un Observador, cuanto más el comportamiento del actor sea consistentemente merecedor de confianza, cuanto más sea inusual o “fuera de su papel” y cuanto más fuere percibido como motivado internamente y no el resultado de presiones externas. Lo más importante es que la acción de una persona será tomada como auténticamente expresiva de su verdadera disposición si la acción en cuestión implica riesgo de pérdida o costos reales.

S. Lindsfold and M.A. Finch, “Styles of Announcing Conciliation” *Journal of Conflict Resolution* 25 (Marzo 1981) 145-55. Ver también H.H. Kelley “The Process of Causal Attribution” *American Psychologist* 28 1973 pp. 107-128.

<sup>26</sup> Mi colega del Departamento de Estado, Shaw Smith, opina vigorosamente que por lejos la característica más importante de un gesto con intención conciliatoria es el nivel de *beneficio* que le otorga al Destinatario (incluyendo en este concepto el beneficio potencial futuro) y que, frecuentemente, éste será el factor decisivo, sobrepasando todos los demás, en la percepción del Destinatario de la autenticidad y valor de la iniciativa, y por ello de su *éxito* final. Desde este punto de vista, el beneficio supera por mucho factores tales como condicionalidad, y es probable que domine las evaluaciones y respuesta del Destinatario.

<sup>27</sup> Estas son, por supuesto, las mismas cualidades que caracterizan acciones que los que toman decisiones por lo general tratan de evitar. En su búsqueda de algún gesto que parecerá conciliatorio para la otra parte, tienden a buscar el acto menos costoso y menos riesgoso que los líderes consideran que pueden “gastar”. Lamentablemente, dada la dificultad inherente en realmente reconocer y apreciar los costos auto-impuestos o la tomada de riesgo en un adversario, tales concesiones son las menos probable de ser percibidas como gestos significativos por el Destinatario, dentro de su propio marco de referencia.

<sup>28</sup> Ver A. Etzioni, “The Kennedy Experiment”, *Western Political Quarterly* 20 1967 361-80.

<sup>29</sup> Sydney Bailey, el erudito quáquero, informó un ejemplo en el cual una iniciativa del Presidente Sadat via la Embajada Egipcia en Londres (y allí a través de canales quáqueros) se rompió en Israel porque, a pesar de que el gobierno israelí mostró interés, no pudo ser claramente demostrado que la iniciativa era auténtica de Sadat. Ver S.D. Bailey “Non-Official Mediation in International Disputes: Reflexions of the Quaker Experience,” *International Affairs* 1985 205-22.

<sup>30</sup> Ver Lord Longford y T.P. O’Neill, *Eamon De Valera* (Boston: Houghton Mifflin, 1971) Capítulo 10.

<sup>31</sup> Tanto Osgood como Etzioni tratan este problema de enviar “señales mezcladas” en sus trabajos y concluyen que los gestos conciliatorios pueden ser negados si tienen lugar mientras otras señales son transmitidas prominentemente. Ver A. Etzioni, *The Hard Way to Peace* (New York: Crowell Collier Books, 1962) 103 y C..Osgood, *Perspectives on Foreign Policy 2<sup>nd</sup>. ed.* (Palo Alto: Pacific Books, 1966) 28.