



Universitat Autònoma de Barcelona

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  [http://cat.creativecommons.org/?page\\_id=184](http://cat.creativecommons.org/?page_id=184)

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

**WARNING.** The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>



Universitat Autònoma de Barcelona

**LA PALABRA EN LA  
CIENCIA DE LA NEGOCIACIÓN**

**Manuel Pimentel Siles**





Universitat Autònoma de Barcelona

Tesis doctoral

# LA PALABRA EN LA CIENCIA DE LA NEGOCIACIÓN

---

Director tesis:  
Manuel Ballbé Mallol.  
Catedrático Derecho  
Administrativo.

---

Doctorando:  
Manuel Pimentel Siles.

2017

Departamento de Derecho Público y Ciencias Histórico-Jurídicas  
Programa de doctorado: Derecho Público Global



## Sumario

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>1. LA PALABRA Y EL LENGUAJE .....</b>	<b>17</b>
1.1. LA PALABRA Y EL LENGUAJE .....	17
1.1.1. LA PALABRA.....	17
1.1.2. EL LENGUAJE .....	23
1.1.3. LINGÜÍSTICA .....	29
1.2. EL LENGUAJE COMO REALIDAD COLECTIVA Y USO INDIVIDUAL .....	31
1.3. LA GRAMÁTICA .....	35
1.3.1. ERRORES GRAMATICALES .....	38
1.4. PSICOLINGÜÍSTICA .....	39
<b>2. LA LÓGICA Y LA DIALÉCTICA .....</b>	<b>47</b>
2.1. PRINCIPIOS DE LA LÓGICA.....	47
2.1.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA LÓGICA.....	47
2.1.2. LA FALACIA.....	53
2.1.3. LÓGICA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	55

2.2. DIALÉCTICA .....	56
2.2.1. FUNDAMENTOS DE LA DIALÉCTICA .....	56
2.2.2. LÓGICA OCCIDENTAL VERSUS DIALECTALISMO ORIENTAL .....	62
2.2.3. DIFERENCIAS ENTRE LÓGICA Y DIALÉCTICA .....	63
<b>3. RETÓRICA, ORATORIA Y ARGUMENTACIÓN.....</b>	<b>65</b>
3.1. INTRODUCCIÓN.....	65
3.2. LA RETÓRICA .....	67
3.2.1. HISTORIA DE LA RETÓRICA .....	67
3.2.2. FUNDAMENTOS DE LA RETÓRICA.....	72
3.3. LA ORATORIA .....	80
3.3.1. INTRODUCCIÓN A LA ORATORIA .....	80
3.3.2. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN Y TÉCNICAS DE LA ORATORIA.....	85
3.3.3. EL ORADOR.....	86
3.3.4. LA AUDIENCIA O RECEPTOR .....	96
3.3.5. EL MENSAJE O DISCURSO .....	100
3.3.6. EL MEDIO O EL CANAL.....	104
3.3.7. LAS CIRCUNSTANCIAS .....	108
3.3.8. FIGURAS DEL LENGUAJE EN LA ORATORIA.....	111
3.3.8.1. FIGURAS DE PALABRA. (Recursos fónicos y Morfosintácticos)	112
3.3.8.2. FIGURAS DE PENSAMIENTO. (Recurso léxico-semántico) .....	114
3.3.8.3. LOS TROPOS O LENGUAJE DE LAS IMÁGENES .....	118

3.4. LA ARGUMENTACIÓN .....	120
3.4.1. QUÉ ENTENDEMOS POR ARGUMENTACIÓN .....	120
3.4.2. ARGUMENTACIÓN VERSUS DEMOSTRACIÓN.....	124
3.4.3. ARGUMENTACIÓN LÓGICA, RETÓRICA Y DIALÉCTICA.....	125
3.4.4. ARGUMENTACIÓN Y LENGUAJE .....	126
3.4.5. TIPOS DE ARGUMENTOS.....	128
3.4.6. APRENDIZAJE DE LA ARGUMENTACIÓN.....	134
<b>4. LA COMUNICACIÓN Y EL RELATO .....</b>	<b>137</b>
4.1. LA COMUNICACIÓN .....	137
4.1.1. LA COMUNICACIÓN, HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE PARA LA NEGOCIACIÓN.....	137
4.1.2. TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN .....	142
4.1.3. COMUNICACIÓN Y MARCA PERSONAL .....	146
4.2. EL RELATO.....	147
4.2.1. SOMOS Y VIVIMOS EN EL RELATO .....	147
4.2.2. IDENTIDAD Y RELATO .....	152
4.2.2.1. IDENTIDAD INDIVIDUAL.....	152
4.2.2.2. IDENTIDAD COLECTIVA.....	156
4.2.2.3. IDENTIDAD CORPORATIVA .....	159
4.2.3. CONSTRUCCIÓN Y COMUNICACIÓN DEL RELATO .....	160



<b>5. LA NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>165</b>
5.1. LA NEGOCIACIÓN, CONCEPTOS GENERALES .....	165
5.2. LA NEGOCIACIÓN: CIENCIA O ARTE .....	170
5.3. ESTRUCTURA DE LA CIENCIA DE LA NEGOCIACIÓN .....	173
5.4. EL <i>QUÉ</i> , EL OBJETO DE LA NEGOCIACIÓN.....	175
5.5. EL <i>CUÁNTO</i> , PRECIO Y VALOR DE LO QUE SE DA Y RECIBE .....	178
5.6. EL <i>POR QUÉ</i> , EL SENTIDO DE LA NEGOCIACIÓN.....	181
5.7. EL <i>QUIÉN</i> , LAS PARTES EN NEGOCIACIÓN .....	182
5.8. EL <i>CÓMO</i> , ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN.....	186
5.9. EL <i>CUÁNDO</i> O LA GESTIÓN DE LOS TIEMPOS.....	199
5.10. EL <i>DÓNDE</i> , EL LUGAR Y LA LECTURA DE LAS CIRCUNSTANCIAS.....	203
5.11. TOMA DE DECISIONES .....	205
5.12. NEGOCIACIÓN Y EMOCIONES. CONFIANZA, EMPATÍA Y ASERTIVIDAD .....	216
5.13. GESTIÓN DE CONFLICTO.....	224
5.13.1. LA ENERGÍA DEL CONFLICTO .....	226
5.13.2. LA DINÁMICA DEL CONFLICTO.....	228

5.13.3. TIPOS DE CONFLICTOS.....	231
5.13.4.- NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN. ....	234
5.13.5. GESTIÓN DEL CONFLICTO.....	236
5.13.5.1. PREVENCIÓN .....	241
5.13.5.2. LA ESCUCHA ACTIVA Y LA REFORMULACIÓN.....	243
<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>249</b>
A. LA PALABRA Y EL LENGUAJE .....	249
B. LA LÓGICA Y LA DIALÉCTICA .....	254
C. RETÓRICA, ORATORIA, ARGUMENTACIÓN .....	258
D. LA COMUNICACIÓN Y EL RELATO.....	267
E. LA NEGOCIACIÓN.....	275
<b>ANEXO BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>287</b>



## INTRODUCCIÓN

Negociar, en gran medida, es hablar: es comunicar, compartir y disentir; es ofertar y argumentar; es pedir y ceder; es aceptar o rechazar. Y todos estos verbos se conjugan con palabras. En esta tesis ahondaremos en el poderoso influjo de la palabra y el lenguaje en la negociación. Negociar es una relación humana básica, con esencia de lenguaje. Se negocia para convivir, para trabajar o para resolver conflictos, desde los domésticos a los armados. Las relaciones humanas, en gran parte, se basan en la negociación, individual, social o colectiva. La negociación es una institución natural humana, enraizada en lo más profundo de nuestros genes. Y como tal, es uno de los pilares en los que se basa la convivencia humana. Sin negociación, sería imposible la vida en común, sólo nos quedaría la imposición y la sumisión; los vencedores y vencidos; la ineficiencia económica y la pésima asignación de recursos; la frustración y la melancolía. Y, como en gran medida la negociación es palabra, debemos conocer el modo en el que el lenguaje la determina. Toda negociación debe prepararse mediante una estrategia también lingüística para determinar el uso idóneo del lenguaje a lo largo del proceso.

Aunque una parte de nuestro artefacto de erudición se basa en el principio de que las personas son seres racionales que toman decisiones en función del interés egoísta de maximizar beneficios o reducir pérdidas, la realidad nos demuestra que los motivos humanos son mucho más complejos y variados. A la negociación, según el aserto clásico, nada de lo humano le es ajeno. Razones y emociones; sentimientos y números; poder y sumisión; prestigio y desprestigio; sesgos psicológicos y valores sociológicos, naturaleza agresiva o conciliadora, temores y dudas, indecisión y arrojo, entorno y circunstancias, atenazan a los negociadores y los condicionan en sus planteamientos y decisiones. Y muchas de estas materias y cuestiones se sustentan sobre el lenguaje, objetivo último de nuestro trabajo.

Se negocia, básicamente, con palabras, verbalizadas oralmente o por escrito. Son palabras las que constituyen los discursos, los argumentos, las ofertas y contraofertas, los halagos y las ofensas. La negociación, o al menos una parte significativa de ella, pertenece al reino del lenguaje, con esqueleto numérico, eso sí, en bastantes ocasiones. Hasta ahora, se ha dado mucha importancia a las matemáticas de una negociación y a la psicología de las partes y a sus emociones, también, pero mucho menos al lenguaje que la sustenta. En este trabajo abor-

daremos la negociación desde el punto de vista lingüístico y analizaremos cómo el lenguaje - que constituye la urdimbre sobre la que se estructura cualquier tipo de negociación - puede condicionarla o determinarla.

La negociación se soporta sobre una estructura comunicativa. Las partes intercambian puntos de vista, intereses, necesidades, amenazas, temores, ofertas, contraofertas y cesiones. Esta información que transita de una a otra parte cabalga a lomos de palabras y frases. El lenguaje es el vehículo en el que viajan las ofertas, argumentos y contraofertas, al tiempo que es el que crea y desata sentimientos de cercanía, recelo o agresividad. La palabra nunca es neutra, va cargada de intención, de énfasis, de sentimientos, por lo que el lenguaje influirá en la marcha de una negociación en gran manera, a veces con una relevancia equiparable a la de la materia que se negocie. El uso de la palabra conlleva siempre un poder transformador de la realidad que el negociador debe conocer y gestionar. Los negociadores deben ser conscientes del poder del lenguaje, tal como mostraremos en el presente trabajo. No se negocia tan sólo con cifras o desde posiciones de fuerza; sobre todo, se negocia con palabras, con su significado y evocación. Por eso, el negociador debe saber utilizar todo el potencial que le brinda el lenguaje y para ello deberá conocer sus fundamentos y las ciencias que lo gobiernan y articulan. Esta tesis aspira a servir de introducción y guía para las personas que aspiren a conocer el lenguaje que rige la negociación.

Comúnmente se repite la definición aristotélica del hombre como animal racional, cuando en verdad Aristóteles escribió que el hombre es un ser vivo que posee el *logos*, la palabra razonada, el lenguaje inteligente. Nuestra definición como especie viene determinada por dos características fundamentales: nuestra sociabilidad, que se ordena mediante la política; y por nuestra razón, que se expresa mediante el lenguaje. La negociación es participada por ambas, es una realidad de relación entre personas y está soportada, al tiempo, por una estructura lingüística. Recíprocamente, el lenguaje es un constructo social que configura nuestra mente. Sin lenguaje no podría existir sociedades complejas ni capacidad de razonamiento, al menos como hoy lo entendemos. La extraordinaria flexibilidad y la fuerza evocadora del lenguaje conforma la mente humana, altera sus sentimientos, evoca imágenes, desata pasiones. Su uso adecuado o inadecuado tendrá una gran importancia en el ánimo y la percepción de los negociadores e influirá en gran medida en el devenir de sus relaciones de negociación. Aunque no existe un lenguaje propio para la negociación, no cabe duda que sí existe un uso adecuado del mismo para este fin, por lo que cualquier estudio amplio de las dinámicas de negociación debe incluir el uso del lenguaje en la misma.

La negociación siempre conlleva la existencia de dos o más partes dispuestas a abordar entre ellas algún asunto, negocio o cuestión, que les afecta a ambas, tratando de lograr un acuerdo. Se sobreentiende que las partes sólo alcanzarán ese acuerdo si libremente consideran que les conviene, que les mejora desde su situación inicial o que evita, al menos, un mal mayor. Dado que, inicialmente, todas las partes intentarán optimizar sus deseos, es muy habitual que tengan que ir cediendo posiciones a medida que avanza la negociación hasta alcanzar el acuerdo final, en el que el conjunto de lo ganado debe ser mayor que el de las cesiones realizadas. Simplificando, y considerando a las partes como suficientemente inteligentes, un buen acuerdo deja a las dos en mejor situación – o menos mala - de la que estaban antes de la negociación, porque, de lo contrario, no lo habrían firmado. En numerosas ocasiones, el bien a obtener es, simple y paradójicamente, el mal menor. Pero pensar que sólo la razón actuará en el proceso es simplista e irreal, pues ignora la complejidad del comportamiento humano y de los procesos cognitivos, psicológicos y sociales que determinan sus decisiones, así como la extraordinaria capacidad del lenguaje para influir, o determinar, la dinámica y desenlace de la negociación.

La negociación es una ciencia humana, no exacta, y, por tanto, condicionada por la propia complejidad de las personas, su psicología y circunstancias. Pero, dado que existen principios generales de la negociación que son predecibles y que se repiten habitualmente, podremos afirmar que es posible una ciencia de la negociación, por más que no sea una ciencia exacta, al modo de otras ciencias sociales. Y en cuanto ciencia, se puede investigar, aprender y perfeccionar mediante la experimentación, la práctica y el estudio. Sin abordar en profundidad el lenguaje que la sustenta, la ciencia de la negociación estaría incompleta.

El lenguaje de la negociación, que tiene un cuerpo de lenguaje dialéctico y conversacional, presenta muchas características propias, que iremos analizando en capítulos posteriores. Por otra parte, dado que una negociación es una conversación entre las partes tendentes a un fin, el producto final de la negociación también tiene base lingüística, ya que suele redactarse por escrito y las palabras dudosas pueden resultar equívocas o tener significado diferente o ser interpretadas de distinta manera por las partes. Compartir significados es básico para conseguir una comunicación efectiva. Desde su planteamiento hasta su desenlace, la negociación se basa en el lenguaje y sobre él reflexionaremos en el presente trabajo.

El lenguaje es un universo vasto e inabarcable, por lo que nos centraremos en las ciencias que lo concretan y que tienen relación directa con la dinámica de la negociación. La negociación no sólo es lenguaje, pero éste es su componente menos estudiado, por lo que sobre su esencia

y aplicaciones nos centraremos. ¿Y qué ciencias del lenguaje nos interesan? Pues desde la psicolingüística a la argumentación, desde la lógica a la dialéctica, desde la retórica a la oratoria, desde la comunicación al relato, desde la lingüística a la gramática, por citar algunas de las más relevantes que abordaremos en el presente trabajo, tanto en sus bases teóricas como en su aplicación práctica al proceso negociador.

Por lo anteriormente expuesto, el objetivo de esta tesis será el estudio del uso y de la influencia de la palabra y del lenguaje en la negociación, así como el conocimiento de las diversas ciencias que, como la lingüística, la retórica, la oratoria, la lógica, la dialéctica, la argumentación o la comunicación, mejoran su eficiencia. El trabajo se estructura abordando tanto aspectos teóricos como prácticos de las principales materias que interrelacionan con la negociación. Sorprende comprobar como disciplinas tan clásicas mantienen su lozanía intelectual para convertirse en herramientas imprescindibles para la actual ciencia de la negociación. Tras la exposición de sus bases y fundamentos, se tratará de obtener como conclusión el cómo se puede hacer uso de ellas a través del lenguaje para mejorar en la negociación.

Comenzaremos estudiando, en el capítulo 1, la palabra, como la mínima unidad lingüística dotada de significado; la capacidad innata del lenguaje, en general, y cómo se concreta en lenguas particulares; y la lingüística como ciencia que lo aborda en particular, con especial incidencia en la psicolingüística que estudia la íntima relación entre la psicología y el lenguaje. En el capítulo 2 abordaremos los principios de la Lógica, como la ciencia de la palabra razonada y de la inferencia, soporte fundamental de la argumentación; y de la Dialéctica, como ciencia que gobierna las dinámicas del debate y la controversia, así como su aplicación a la negociación.

Continuaremos en el capítulo 3 con el análisis y estudio de disciplinas, al tiempo clásicas y actuales, como la Retórica, que es la ciencia que rige el hablar bien para conseguir con el uso de la palabra lo que se desea conseguir; como la Oratoria, que lleva a la práctica la teoría de la retórica; y como la ciencia de la Argumentación para centrarnos posteriormente en el capítulo 4 en los principios de la ciencia de la comunicación, tanto interna como externa, en general y en la construcción del relato, en particular.

La negociación en su conjunto será abordada en el capítulo 5, con el exhaustivo análisis de sus componentes principales y con una llamada especial al caso concreto de la negociación aplicada a la resolución de conflictos. En todos ellos se interrelacionará el lenguaje con la negociación, sin olvidar el condicionante psicológico de las partes. Por último, cerramos la Tesis Doctoral con las conclusiones de nuestros estudios y reflexiones sobre la manera en la

que el lenguaje configura, determina y condiciona la negociación y su mejor uso en la misma. Se aporta como anexo la Bibliografía utilizada para la redacción de la tesis, debidamente referenciada a lo largo del texto.

La metodología se mantiene a lo largo de los capítulos. Se conocen los fundamentos básicos de las diversas ciencias del lenguaje y de la comunicación abordadas, para a continuación aplicarlas a los distintos protagonistas, componentes y etapas de la negociación. Dado que algunas de las ciencias que articulan el uso del lenguaje en la negociación tienen origen clásico, como la Lógica, la Retórica o la Dialéctica, estudiamos tanto el pensamiento de sus pioneros como la actualización y aplicación de la doctrina y ciencia actual.

Por último, insistir en la idea básica que se proyectará a lo largo del trabajo. Si la negociación, en gran parte, se sustenta en la comunicación y el lenguaje, el uso adecuado del lenguaje será una de las principales herramientas para el negociador. Así quedará fundamentada en la presente Tesis Doctoral, de ahí el título escogido para el trabajo: *La palabra en la Ciencia de la Negociación*.





# 1. LA PALABRA Y EL LENGUAJE

## 1.1. LA PALABRA Y EL LENGUAJE

La relación entre las personas se sostiene, en gran medida, gracias al ejercicio del lenguaje. El lenguaje se concreta en una lengua y la lengua en palabras. La negociación, como una más de las relaciones posibles entre personas, se perfecciona, por tanto, también, gracias a las palabras. El lenguaje es una capacidad sorprendente de la mente humana, que apenas si ahora comenzamos a desentrañar. No corresponde a este trabajo profundizar en su esencia y naturaleza, aunque sí esbozaremos algunas de sus principales características y potencias. Nos interesa el uso del lenguaje en la negociación, así que comenzaremos por acercarnos a la realidad del lenguaje y de la palabra.

### 1.1.1. LA PALABRA

La etimología de *palabra* nos remite al latín *parabola*, que significa comparar, que a su vez proviene, casi por traducción fonética directa del griego. Una palabra pronunciada o escrita significa algo, hay una traslación inmediata de la palabra a su significado; una comparación, una correlación, entre la realidad y su símbolo lingüístico. La RAE define a la palabra como *una unidad lingüística, dotada generalmente de significado, que se separa de las demás mediante pausas potenciales en la pronunciación y blancos en la escritura*. Otra acepción redundante, nos remite a la representación gráfica de la palabra hablada. De manera más figurada, el diccionario también define la palabra como la facultad de hablar o la aptitud oratoria. Otro significado diferente se vincula a la promesa y oferta y al empeño que hace alguien de su fe y probidad en testimonio de lo que se afirma. Por último, se define la palabra como el derecho o turno para hablar en las asambleas políticas y otras corporaciones. Varias de estas acepciones nos serán de aplicación para la negociación, tanto la definición estrictamente lingüística como la referida al compromiso de cumplimiento de los pactos, en cuanto a la confianza que genera y que favorece la negociación.

Las palabras son un arma de munición simbólica de sorprendente poder. Pueden crear y destruir, enamorar o repeler, ensalzar o denigrar. Y es que, cuando son utilizadas con sabi-

duría, poseen una extraña fuerza inmanente que las dota de un enorme poder transformador — creador o destructor - según el uso que hagamos de ellas. La mente sólo puede explicar lo que sucede a través de las palabras. Precisamos de la palabra para describir lo que hacemos o lo que sentimos. Su fuerza trasciende el hecho de la comunicación para convertirse en alma esencial de una humanidad que no existiría fuera de ese lenguaje que la conforma. Nuestra mente pertenece al universo de las palabras, que son los ladrillos que configuran la estructura del pensamiento. Pensamos y razonamos hilando un discurso mental. Chomsky demostró que la capacidad del lenguaje está implícitamente grabada en nuestros genes. Nacemos con la capacidad innata del lenguaje. Por eso, las palabras son mucho más que un sonido con significado; no se limitan a nombrar el mundo que nos rodea, sino que, de alguna forma, también lo crean para nosotros. Nombrar, es conocer y conocer es descubrir. Las cosas no existen hasta que no tienen nombre, afirmaban los clásicos. Nombrar, bautizar por vez primera una especie, una montaña, un planeta, es la experiencia más excitante y creativa para un alma inquieta. En *Cien años de soledad*, el Coronel Aureliano Buendía, frente al pelotón de fusilamiento, recordaba su infancia en Macondo. «*El mundo era tan reciente, que muchas cosas carecían de nombre y para mencionarlas había que señalarlas con dedo*». Al nominar algo, en alguna medida, ya la poseemos, la hacemos nuestra. Y, por supuesto, la creamos para nuestra lengua. Si no la hubiéramos nominado, su propia existencia estaría para nosotros en el limbo confuso de lo innombrado, en el piélago embarrado de lo indefinido e indiferenciado. Hoy en día, como ya ocurriera en los albores de la humanidad, descubrimos nuevos mundos digitales en los que todo está por nombrar. Inventamos palabras y bautizamos conceptos impensables apenas unos años antes: internet, wifi, portátil, inteligencia artificial, redes sociales, por citar tan sólo algunas de las nuevas creaciones lingüísticas. Pertenece a una generación pionera que crea nombres que legaremos a la posteridad. Nuestro mundo se hace más complejo y, a lomos de esas palabras y tecnologías, muchas serán las nuevas instituciones que crearemos y otras tantas que modificaremos. La negociación, como no podría ser de otra forma, evolucionará a su ritmo. Así, veremos que conviven negociaciones tradiciones, con sus ritos y lenguajes propios, con nuevas formas de negociar a través de las redes, de internet o de plataformas específicas. Nuevas palabras, nuevas formas de negociar.

La palabra nombra y crea. Pero, además evoca. Por una asombrosa flexibilidad semántica, la misma palabra puede significar cosas bien distintas en función del contexto, la intención, el tono, la figura que con ellas construimos. Por la metáfora, para definir una cosa, nombramos otra. Y todos los entendemos. La fabulosa plasticidad de la palabra consigue influir no sólo en nuestro conocimiento y en nuestra capacidad de comunicación, sino también en nuestras

emociones y estado de ánimo. Unas ofenden, otras halagan; esta consuela, aquella nos deprime. La palabra tiene un enorme potencial evocador, una fuerza inmanente que debemos aprender a manejar con sabiduría. El *don de la palabra*, el del pronunciar la palabra adecuada en el momento adecuado, fue considerado un tesoro por los sabios de la antigüedad y continúa siéndolo en esta sociedad tecnológica y posmoderna. Nacerán nuevas palabras que nombrarán nuevos mundos, pero las emociones humanas continuarán conjugándose con los mismos verbos y adverbios, con los mismos sustantivos y adjetivos. Las palabras convencen a la razón y conmueven al corazón. Cambia todo, permanece el corazón humano. Los negociadores, concededores del potencial *sentimental* de las palabras, sabrán utilizarlas para conquistar y convencer a razones y emociones.

Tanta fuerza tiene la palabra, que la línea de pensamiento conocida como nominalista que considera que no existe otra realidad que lo particular nombrado, confrontándose con los universales. John Stuart Mill afirmaba que «*no existe nada general, excepto nombres*». Algunos piensan que la palabra influye sobre lo nombrado y desde luego en su percepción, mientras que otros piensan que la palabra es una simple convención cultural, que no influye en nada sobre lo nombrado. Estaríamos ante un debate clásico, con defensores de una y otra postura, en el que se discute si la palabra mantiene una relación natural y orgánica con lo nombrado o si simplemente se trata de una convención formal, de un signo creado por la *ley*. Las primeras concepciones filosóficas de la palabra fueron *naturalistas* — relación natural entre la palabra y lo nombrado — y fue mantenida por Pitágoras y los estoicos y por el mismo Platón en el *Crátilo*. Por oposición, Demócrito, Aristóteles y los epicúreos mantuvieron que la palabra era simple fruto de una convención humana. El debate clásico, aún perdura en nuestros días. «*La relación mágica entre el nombre y la cosa nombrada está directamente vinculada con el origen icónico de los símbolos: era la similitud entre la representación y la cosa representada la que permitía transferir las características de la cosa al símbolo y, posteriormente, utilizar el símbolo en lugar de la cosa: en esta relación se encuentra el origen del 'poder mítico' de la palabra*» (AGUADO 2004 p.90). A nuestros efectos, y sin entrar en el debate mítico y nominalista, debemos resaltar que la palabra influye de manera vigorosa sobre lo nombrado en una negociación, de ahí que, como ya veremos en su momento, al preparar una negociación deberemos reflexionar y decidir sobre la mejor estrategia lingüística a utilizar.

Cada palabra tiene, como los organismos vivos, su propia evolución, su adaptación al paso de los tiempos, a cada sociedad y a sus circunstancias. La Etimología es la arqueología esencial de la palabra. «*Sólo considerando a las palabras mismas como organismos naturales que*

*nos descubrían su esencia, podía, de hecho, llegarse a una solución sobre el ser del lenguaje»* (LLEDÓ 2008 p.29). La visión platónica de la palabra considera su etimología como parte fundacional de su esencia. Aristóteles, más preocupado por el uso funcional del lenguaje, lo considera como un signo, un símbolo componente del *logos*, la palabra en el discurso y razonamiento. Para Aristóteles lo importante es la lógica, el razonamiento, la estructura lógica. La palabra y la dialéctica platónica tiene una fuerte esencia ontológica. Son y evocan por sí misma su esencia. La versión aristotélica atiende mucho más a la forma, a la lógica de los significantes más que una sucesión de significados. Siglos después, John Locke trataría de superar el debate exclusivo entre la forma lógica y la esencia ontológica al contemplar la lingüística, también, como un fenómeno psicológico. Como vemos, la palabra se encuentra en el corazón del pensamiento filosófico desde la antigüedad y, hoy, sigue gozando de ese lugar preeminente y protagonista. Ni en Descartes ni en Kant el lenguaje tuvo interés específico alguno, para reactivarse desde mediados del siglo XX. «*Si la segunda mitad del siglo XIX significa en filosofía el despertar de la conciencia histórica, la segunda mitad de nuestro siglo XX va a significar el despertar de la conciencia lingüística*» (LLEDÓ 2008 p.55). Esta dinámica se acelera en nuestros días. Los lenguajes de programas informáticos, algoritmos y buscadores no han hecho sino realzar su vigor e importancia. Sea como fuere, la palabra, en el caso de la negociación, sí que crea dinámicas propias. La misma materia a negociar, con idénticos negociadores, tendrán diferentes trayectorias en función del tipo de palabras y de lenguaje utilizado. La palabra ata y desata acuerdos, la palabra acerca o aleja a las partes negociadoras. La palabra define los contenidos de la negociación, concreta los intereses de las partes, pero también traduce sus emociones, sus ansiedades y miedos, su estado de ánimo. El lenguaje puede modificar esos sentimientos, puede serenarlos o acentuarlos. Quien maneja la lengua, maneja de manera significativa la dinámica negociadora.

El lenguaje no es una creación de la mente humana, es algo consustancial a ella. Mente humana y capacidad de lenguaje nacieron al unísono, no pueden entenderse una sin la otra. Más allá de las teorías de Chomsky — la humanidad posee una capacidad innata para desarrollar el lenguaje así como unas innatas categorías universales de la gramática—, la mente — que no es igual al cerebro como bien afirma Ignacio Morgado — y la palabra se precisan y se conforman conjuntamente. Razonamos con palabras, en gran medida pensamos con ellas. Es cierto que pueden existir intuiciones, destellos repentinos y brillantes, temores, anticipaciones. Pero el pensamiento es un constructo basado en palabras. Sin palabras no sólo no seríamos capaces de comunicar, no seríamos capaces ni siquiera, de pensar, o, al menos, de pensar como pensamos. La palabra es el ladrillo que precisamos para la construcción del pensamiento. Palabra y mente forma una realidad indisociable, por lo que, necesariamente,

la palabra condiciona y es condicionada por la psicología de cada persona. Somos como hablamos, hablamos como somos.

La palabra nombra y crea. Gracias a ella pensamos y razonamos. Pero, sobre todo, la palabra nos socializa, es el hilo que nos une como sociedad. Nos comunicamos por palabras. El lenguaje, a través de la lengua que hablamos, nos hace compartir conocimientos, información, emociones, pasiones. La palabra es una unidad lingüística formada con unas pocas decenas de letras que, como sabemos, alberga un enorme poder. Pero para que ese poder sea efectivo, debemos incardinarla en una lengua común que se comparta con otras personas. El lenguaje y la lengua en la que se concreta es una realidad colectiva, un patrimonio común de sus hablantes. La capacidad de lenguaje es inmanente en la mente humana y se concreta a través de una lengua, que es una creación colectiva; un sistema social de signos, significados, tradiciones y contextos que nos une. El lenguaje no es del *Hombre*, el lenguaje es de los *Hombres*; no pertenece a la persona, lo es de la Humanidad. Esa capacidad innata de lenguaje se concreta en una lengua compartida. La lengua es una realidad colectiva, que comparten y usan sus hablantes. Habita dentro y fuera de ellos, los envuelve, los conforma. Un pueblo, una cultura, habla como es, es como habla.

La palabra nombra, define, crea y conoce. Gracias a ella, razonamos, pensamos y comunicamos. Con ella transmitimos, acumulamos y custodiamos conocimientos. Ya Newton afirmó «*Si he logrado ver más lejos, es porque he subido en hombros de gigantes*». Y esos gigantes razonaron con palabras, bautizaron lo que descubrieron con palabras. Transmitieron ese conocimiento en palabras y en palabras se acumuló en libros y documentos; también en la tradición oral. Newton bien hubiera podido afirmar, que había visto más lejos porque se subió a una escalera construida por las palabras de los gigantes que le antecedieron.

El significado de la palabra es complejo, pues define simultáneamente lo particular y las características asociadas a lo general. Si digo «mira, un perro» mi interlocutor asociará al perro que le indico todas las características por la que conocemos a la especie. «*Cada término o concepto puede considerarse bajo dos aspectos cuya oposición conviene observar enseguida. Hay, por una parte, una extensión: el conjunto de los seres o individuos que designa, es decir, todos los hombres en el caso del término <<hombre>>. Y, por otra parte, hay una comprensión: el conjunto de las cualidades poseídas por el objeto designado, por ejemplo, en el caso del hombre, ser vertebrado, mamífero, racional, mortal, etcétera*» (LEFEBVRE 2013 p.173). Como cada objeto o cada ser posee una apariencia formal particular y una esencia universal, la palabra es capaz de englobar ambas realidades. «*La forma, como tal — for-*

*ma de la identidad, forma idéntica lógicamente a ellas misma — deja escapar el contenido, el objeto del pensamiento, lo real. En la medida en que lo aprehende, lo inmoviliza en una esencia escolásticamente separada, distinta, abstracta la piedridad de la piedra, la campanidad de las campanas. Ahora bien, lo real se presenta como moviente, múltiple, diverso y contradictorio»* (LEFEBVRE 2013 p.209). Por eso, al nombrar lo concreto se puede evocar lo universal.

Las palabras no tienen dueño. Salen del que habla y son recibidas por el que la escucha y no siempre significa lo mismo para ambos. El orador debe comprender que lo importante no es lo que él diga, sino lo que los otros entienden de sus palabras. *«Las palabras tienen un gran poder evocador. Tanto, que puede llegar al oyente con un sentido diferente al que nosotros le queremos dar (...) La palabra es la gran arma de persuasión. La palabra precisa. Mark Twain decía que la diferencia entre la palabra y la palabra exacta es la misma que hay entre la luciérnaga y la luz del día»* (URDACI 2017 p.22). El orador debe, por tanto, cuidar tanto de usar la palabra exacta como de que su audiencia comprenda exactamente lo que él quería decir al nombrarla. El negociador ha de redoblar ese esfuerzo clarificador y medir lo que dice, pues una vez que la palabra queda dicha, sus efectos — para bien o para mal — son inmediatos. *«La palabra es irreversible, esa es su fatalidad. Lo que ya se ha dicho no puede recogerse, sino para aumentarlo: corregir, en este caso, quiere decir, cosa rara, añadir»* (BARTHES 2009 p. 115). A diferencia del texto escrito, donde se puede borrar y el lector nunca sabrá que palabra o expresión fue eliminada, en el lenguaje verbal, la palabra dicha queda y para matizarla o corregirla hay que seguir hablando, aunque sea para decir, me equivoqué o corrijo. Palabras sobre palabras. Y tal es la fuerza transformadora de la palabra que siempre la realidad existente tras la palabra es ya diferente de la realidad previa. Por eso, sólo debe nacer la palabra adecuada. Si sale la inadecuada, se tendrá que dedicar tiempo, energía y muchas palabras para enmendar el destrozo causado.

Desde la antigüedad, la palabra posee connotación religiosa, aroma litúrgico. Al principio fue la Palabra, el Verbo, consagra la Biblia. Algunas creencias religiosas y filosóficas creen en la predestinación. Predican que el futuro está escrito, que nada se puede hacer por evitarlo. Resulta curioso que también se utilice en este caso el símil de la escritura, del relato. Los Profetas de cada religión utilizaron los Libros para llevar la Palabra de Dios. La Biblia, el Corán, la Torá y otros tantos textos religiosos han sido venerados durante siglos por sus fieles. Las palabras divinas se depositan en los Libros Sagrados para que la humanidad las comprenda, escrituras como relato fundacional de un Fe, de una creencia compartida. Las palabras nos guían, nos hacen. Hasta lo más Alto tiene reflejo a través de las letras. Incluso,

el propio destino, según los predeterministas, está escrito. Todo es escritura, nada puede escapar de ella.

El negociador trabaja con palabras para conseguir acuerdos. Las palabras son los sillares con los que el lenguaje construye las catedrales de la comunicación. El negociador debe ser aspirar a usar las palabras adecuadas en el momento adecuado tanto para convencer como para conmovir. Un negociador trabaja básicamente con el lenguaje, debe conocerlo y gestionarlo porque, en el caso de una negociación, el futuro no está escrito, se debe escribir con las palabras de los actos, acuerdos y decisiones. En una negociación, tanto el principio como el final están rubricados por palabras.

### **1.1.2. EL LENGUAJE**

¿Qué es el lenguaje? Según la RAE, el lenguaje tiene varias acepciones. La primera es el *conjunto de sonidos articulados con que el hombre manifiesta lo que piensa o siente*. Existen otras, vinculadas siempre a la finalidad de comunicar: *Manera de expresarse; Estilo y modo de hablar de cada persona en particular; Uso del habla o facultad de hablar; Conjunto de señales que dan a entender algo; Conjunto de signos y reglas que permite la comunicación con una computadora*.

La capacidad de aprender y utilizar el lenguaje es una de las más poderosas potencias de nuestra mente. Sin realizar ningún esfuerzo aparente, entendemos al instante los mensajes que nuestro interlocutor nos hace llegar. Al responderle, encontramos con idéntica premura las palabras precisas, colocadas y relacionadas según las reglas gramaticales de una lengua. Esa operación, que tan fácil nos parece, esconde en verdad un complejísimo proceso simbólico que ni siquiera las computadoras más potentes son capaces de reproducir. Formamos nuestros pensamientos mediante el uso del lenguaje, avanzamos con los razonamientos al enlazar frases. Para que algo deje de ser una intuición y se convierta en una idea, es preciso que seamos capaces de traducirla al lenguaje. Juan José Millás repite que *quién escribe mal es imposible que pueda pensar bien*. Le fallará el soporte lingüístico del pensamiento. ¿Cómo descubrir lo que pienso antes de decirlo? se interrogaba con inteligencia el novelista Forster. Pensamos con palabras. Para avanzar en nuestros pensamientos precisamos el andamiaje de las frases. Aunque existen otras formas de pensamiento intuitivo, el lenguaje configura la estructura básica de nuestro razonamiento interno. *El hombre es un diálogo interior*,



escribió Pascal. Kant definió el pensamiento como la capacidad de hablarse a uno mismo. Sin lenguaje no existiría el pensamiento ni la cognición compleja.

El lenguaje no sólo es una función mental, sino que es la herramienta que articula y que nos permite interrelacionar en la práctica con nuestro entorno social. El lenguaje nos posee en nuestro interior y nos envuelve en el exterior. No podemos sustraernos a él. *«El lenguaje es la conducta simbólica más sofisticada. Podemos, pues, entender el lenguaje no sólo desde un punto de vista normativo (gramática, sintaxis...), sino desde un punto de vista pragmático, es decir, desde la perspectiva de las acciones y las consecuencias de su uso cotidiano. Así entendido, podemos decir que el lenguaje constituye la red de todas las acciones significantes posibles o, en otras palabras, que la comunicación humana (y, por tanto, también la cognición) se realiza en y por el lenguaje. El lenguaje, decía Wittgenstein, es el ropaje del pensamiento: los límites de nuestro mundo son los límites de nuestro lenguaje»* (AGUADO 2004 P.89).

El filólogo Humboldt distinguió entre el lenguaje como energía y el lenguaje como obra. A esta segunda acepción pertenecerían las gramáticas, los comentarios de texto y la historia de la literatura. Nosotros trabajaremos con la primera, con la energía del lenguaje, la que nos hace nombrar cosas, crear conceptos, comunicarnos, vivir y negociar. Pero esta energía se basa en unos principios estudiados y teorizados en la obra sobre el lenguaje. Por tanto, llevaremos el doble registro en estas páginas en la que nos acercaremos a la esencia del lenguaje.

El sistema del lenguaje ha evolucionado con la humanidad a lo largo de miles de años para alcanzar la perfección actual, aunque desde sus mismos orígenes presentó todas las funcionalidades posibles. El lenguaje, por su propia esencia, es finalista, sirve para algo. Según Matthew y Rothstein, (MATHEW 2001 pp.178-182), existen cinco acciones posibles en el lenguaje.

- Las peticiones: «Una petición es la acción que se realiza cuando se busca la ayuda de otro para satisfacer un interés subyacente del solicitante».
- Las promesas. «Una promesa es lo que decimos para expresar el compromiso de llevar a cabo lo que otra persona ha solicitado».
- Las declaraciones: «Una declaración es un acto del lenguaje en el que una persona con la autoridad para hacerlo crea algo nuevo que antes no existía. El lenguaje tiene la capacidad de abrir un espacio de posibilidades para los seres humanos. La Declaración de la Independencia es un ejemplo de este acto lingüístico».

- Las valoraciones: «Una valoración es un juicio que se formula sobre el mundo con el fin de emprender alguna acción».
- Las afirmaciones: «Una afirmación es la formulación de un enunciado para el que está dispuesto a proporcionar pruebas» (MATHEW 2001 pp.178-182).

Como vemos, el lenguaje de la negociación conjuga las cinco acciones de Matthew, al servicio, eso sí de los objetivos de cada parte negociadora. El lenguaje de la negociación es finalista, debe estar al servicio de lograr alcanzar el acuerdo deseado.

¿Es el lenguaje una facultad exclusivamente humana? Sí, desde luego si nos atenemos al lenguaje complejo. Los animales disponen de una capacidad de comunicarse, de un lenguaje, elemental. De hecho, se comunican entre sí, al menos para las funciones esenciales de la supervivencia. También son capaces de transmitir emociones y estados de ánimo. Pero se trata de un lenguaje gestual o a través de los diversos sentidos, pero sin el uso de la palabra, lo que limita sus posibilidades de comunicación. La especie humana, con la combinación de pocos sonidos es capaz, mediante el artefacto mental de la capacidad para el lenguaje de conseguir una enorme capacidad de relación entre palabras, imágenes y significados.

Según Francisco Conesa (CONESA&NUBIOLA 2012 p.22-23) el lenguaje humano, a diferencia del lenguaje animal, posee una serie de características exclusivas. Por una parte, es *dígito* (las relaciones entre signos y mensajes son arbitrarias); por otra, posee lo que viene denominándose como *dualidad* o *doble articulación* (en la primera articulación se combinan sonidos y mediante la segunda los distintos mensajes: así no es lo mismo el significado de <<gato>> que de <<toga>> a pesar de los mismos sonidos que lo constituyen). Como tercera característica diferencial frente al animal, el lenguaje humano goza de *universalidad semántica*, es *infinitamente productivo*, puede aspirar a expresar el conjunto de experiencias, reflexiones, fantasías, de lo real e irreal, de lo conocido y desconocido, de lo remoto y de lo cercano. También posee la capacidad de *desplazamiento*, ya que no precisa de contacto directo con lo narrado.

El lenguaje es una facultad de la mente. O es la propia mente, quien sabe. En la especie humana está especialmente desarrollada, lo que nos permite el pensamiento abstracto y crítico, a diferencia del pensamiento primario, instrumental e intuitivo de los animales. «*El pensamiento crítico es la facultad humana específica. El pensamiento instrumental, o sea, pensar cómo conseguiré, qué haré para coger esto y aquello, cosa que hacen muy bien los chimpancés. De hecho, los chimpancés son unos animales con una inteligencia instrumen-*

*tal excelente. En experimentos, han cumplido tareas tan difíciles que muchas personas no habrían podido hacerlas. En cambio, la facultad de pensar críticamente es una dote natural exclusiva del hombre y es a la vez su único recurso. Sólo con el pensamiento crítico puede el hombre apreciar la realidad»* (FROMM 2016 p.175). El pensamiento crítico nos empuja a imaginar mejores situaciones, a cambiar cosas, y la negociación y el convencimiento son las vías mejores para que los demás participen o, al menos, lo permitan.

El lenguaje nos rodea, nos configura. Pensamos y nos relacionamos con él. Somos lenguaje, no podemos abstraernos de la red que nos atrapa. *«El hombre no puede objetivar el lenguaje porque no hay lugar fuera de éste desde donde pudiera realizarse absolutamente dicha objetivación. El lenguaje no es pues objeto, (...) sino que es, en un profundo sentido, creador del hombre mismo»* (LLEDÓ 2008 p.42). Somos lenguaje, y hablar del ser es, también, hablar de la palabra que lo define. El lenguaje sería, en última instancia, uno de los objetivos últimos de la filosofía y de sus materias más profundas. El lenguaje no es fruto del pensamiento, es el creador del mismo. El lenguaje es forma y fondo creativo. Platón repetía que el pensamiento en un diálogo del alma consigo misma. Conocemos lo que nos circunda a través del lenguaje, necesariamente la realidad que percibimos se impregna de lenguaje y participa de su esencia.

En la cultura occidental, el estudio del lenguaje ha tenido una tradición y una evolución hasta llegar a nuestros días. De manera simplista, y según Conesa, podemos considerar que la primera de las tradiciones fue la concepción *teológica y religiosa* de la palabra, como ya vimos. *En el principio fue la palabra*, escribe Juan en su Evangelio; el mundo fue creado por la palabra divina y la primera actividad de Adán fue dar nombre a plantas y animales. La segunda tradición en el estudio del lenguaje fue la *filosófica*, como la mantenida por Platón en su *Crátilo*. A partir del siglo XVIII, con la filología primero y con la lingüística después, se inició la tradición *científica* del estudio del lenguaje.

Aunque los lingüistas — como no pudo ser de otra manera — consideraron su materia como exclusivamente científica, cada vez se tiende a un enfoque más complejo, interdisciplinar, que también contempla, entre otros aspectos, las tradiciones anteriores, al menos desde el punto de vista de algunos autores. *«De este modo, en nuestros días, cada vez parece más conveniente la aproximación entre aquellas tres tradiciones de estudio del lenguaje (teológica, filosófica y científica) que tantas veces han estado muy distantes entre sí o, incluso, abiertamente enfrentadas. Además, el carácter multidisciplinar del estudio del lenguaje que se lleva a cabo desde cada una de las ramas de la lingüística reclama cada vez con más*

*fuerza la cooperación de los lingüistas con antropólogos, filósofos, psicólogos y sociólogos»* (CONESA & NUBIOLA 2012 pp.42-43). Como analizaremos a lo largo de la presente tesis, los componentes psicológicos y sociológicos del lenguaje condicionarán en gran manera cualquier tipo de relación humana y, desde luego, el proceso negociador.

Según Conesa y Nubiola (CONESA & NUBIOLA 2012 p.87 y siguientes) existen tres tesis fundamentales que abarcan la posible relación entre el pensamiento y lenguaje. La primera sería considerar al lenguaje como traducción del pensamiento, por el que el lenguaje no sería otra cosa que el signo del pensamiento. También se conoce como hipótesis *dualista*, pues separa pensamiento y lenguaje. La segunda tesis consideraría al lenguaje como determinante del pensamiento, el pensamiento dependería por completo del lenguaje, también conocida como *monista*, pues los identifica por completo. La tercera tesis, más integradora sería la de considerar al lenguaje como vehículo del pensamiento. El lenguaje sería el vehículo del pensamiento porque *lo contiene y lo expresa de modo que propiamente no hay distancia entre pensamiento y lenguaje.*

El lenguaje es una facultad mental prodigiosa. Traducimos de manera instantánea sonidos o signos con significados que retenemos en la memoria, que deducimos por el contexto o que aprendemos a lo largo de las conversaciones que mantenemos. Pero nuestra capacidad para el lenguaje precisa de determinadas estructuras para hacer comprensible un mensaje, más allá del significado individual de las palabras. Para que un discurso sea entendible y coherente, es preciso que sus elementos estén correctamente relacionados entre sí. *«En el nivel local o de microestructura, la coherencia se produce principalmente mediante el uso de nexos de cohesión entre oraciones. Las oraciones nuevas resultan más fáciles de integrar cuando presentan una clara relación con el material anterior al tiempo que ofrecen información nueva. Según la estrategia de información conocida/nueva, la comprensión de oraciones en el discurso se realiza mediante un proceso de tres fases: identificación de la información conocida y nueva en la oración actual, búsqueda de un antecedente para la información conocida, y adjunción de la información nueva a la ubicación de la memoria establecida por el antecedente. La comprensión se ve afectada ante la ausencia de antecedente, lo que nos obliga a elaborar una inferencia puente, y cuando el antecedente no ha aparecido recientemente, lo que nos exige realizar una reinclusión del mismo»* (CARROLL 2006 p.178). No sólo pensamos a través del lenguaje, sino que pensamos al hablar, creamos pensamiento mientras hablamos. La palabra no va detrás del pensamiento ni el pensamiento detrás de las palabras. En muchas ocasiones cabalgan juntos, retroalimentándose.

La capacidad de lenguaje en una característica innata de nuestra especie, es una facultad genética. Sin embargo, esa capacidad la concretamos a través de una lengua, que es un producto cultural, fruto histórico de la sociedad en la que se desenvuelve la persona hablante: *«(...) el lenguaje humano no puede ser explicado sólo desde la biología porque el ser humano habla siempre una lengua concreta que es un producto cultural y que se transmite socialmente»* (CONESA & NUBIOLA 2012 p.21). La lengua aparece como un agente cultural de primera entidad, generando a su entorno una sensación de pertenencia, de cultura compartida con un fuerte poder de aglutinamiento político. Pero la lengua, como expresión cultural de la capacidad genética del lenguaje, también configura, de alguna manera, la manera de ver el mundo y de pensar de las personas que las hablan. A los efectos de este trabajo, también de negociar. La manera de negociar queda muy condicionada por aspectos culturales en los que se encuentra la lengua de los que negocian; el negociador debe ser consciente de ello y hablar y negociar en consecuencia.

La facultad del lenguaje, presente en toda la humanidad, se concreta culturalmente en las diversas lenguas. Una de las sorpresas que nos tenía reservada el estudio de las lenguas arcaicas y primitivas es descubrir que no son ni tan arcaicas ni primitivas, sino que contienen en su estructura, significantes y significados, toda la fuerza del lenguaje actual. *«Pero parece que en lo que a complejidad y riqueza fonológica, semántica y sintáctica se refiere, no cabe establecer distancias entre los lenguajes de los pueblos primitivos y los más recientes. Todos los pueblos tienen gramáticas plenamente desarrolladas y todas son igualmente complejas»* (CONESA & NUBIOLA 2012 p.31).

La capacidad congénita que los humanos compartimos para el lenguaje hace que, a pesar del gran número de lenguas que existen, todas compartan algunos rasgos esenciales que las hacen no sólo por igual eficaces, sino traducibles entre sí. *«Todas las lenguas humanas son mutuamente traducibles, y no existe evidencia de que algunas lenguas tengan una gramática más eficaz que otras. Las categorías gramaticales y los vocabularios son muy diferentes, pero estas diferencias no indican ningún defecto inherente en una lengua ni una inferioridad intelectual por parte de quienes las hablan»* (HARRIS 2013 p.110).

Según Mulholland (MULHOLLAND 2011 pp. 23-36) los aspectos más relevantes del lenguaje como base para la relación social son las siguientes:

1. *La función de crear sentido a partir del mundo para uso social.* A través del lenguaje se pueden compartir experiencias, conocimientos, descripciones de la realidad que nos rodea y que se comparte.
2. *Los medios que adopta para actualizar el significado.* Toda emisión es un acto de habla que incluye tres aspectos: es una locución, tiene poder discursivo y, por último, posee significación interactiva y significado social.
3. *Su dependencia de la historia y la cultura.* La historia del lenguaje y la palabra puede ser social o personal, en función de la experiencia colectiva o particular. Las constantes repeticiones lingüísticas propias de cada cultura influyen para que aceptemos ese modo de mirar al mundo. Es posible ser diferente, pero esto supone un esfuerzo cognitivo, y nuestros oyentes pueden considerarlo un problema, o bien malinterpretarlo o cuestionarlo.
4. *Su funcionamiento como mecanismo para crear vínculos sociales.* La negociación conlleva, además de la materia objeto de la misma, una relación entre las personas que participan, con un papel y un rol determinado, que consolidarán o debilitarán por varios factores, entre los que ocupa un lugar destacado el lenguaje.

Como hemos podido comprobar, toda la complejidad inherente al lenguaje impregna y condiciona la negociación. «*Toda negociación está constituida por el lenguaje y es un conjunto de conductas sociales que dentro de ese ámbito se ponen en acción. Todo enunciado emitido y todo texto escrito dentro de ese marco es un acto que al final tiene repercusiones*» (MULHOLLAND 2011 p.15). Por eso, debemos conocer su naturaleza, esencia, estructura y leyes generales. Y para ello, existe una ciencia que estudia el lenguaje, la lingüística, que vamos conocer a continuación.

### **1.1.3. LINGÜÍSTICA**

La lingüística es la rama de la ciencia que estudia el origen, estructura, fundamentos y utilización del lenguaje. La RAE define a la lingüística como la Ciencia del Lenguaje. Existe una capacidad humana para el lenguaje, una estructura neuronal preparada para el lenguaje, que se encuentra por encima de la lengua concreta en la que nos expresemos. La capacidad para el lenguaje no es un producto cultural, sino un determinante biológico. Por eso, todos los humanos tenemos un cableado neuronal innato que nos empuja al lenguaje. Esos rasgos

genéticos y generales para toda la humanidad se conocen como los *universales lingüísticos*. No conviene confundir la lingüística con la gramática, que estudia el buen uso de una lengua, mientras que la lingüística analiza los fundamentos del lenguaje humano en general.

Distinguiremos cuatro grandes áreas en el conocimiento lingüístico: «*La semántica se ocupa del significado de las oraciones y las palabras; la sintaxis aborda la disposición gramatical de las palabras dentro de la oración; la fonología estudia el sistema fonológico de una lengua y la pragmática explica las normas sociales que entraña el uso del lenguaje*» (CARROLL 2006 p.6).

La semántica es la disciplina de la lingüística que estudia el significado de las palabras y de las diversas expresiones. «*La teoría semántica aspira a ofrecer conceptos relacionales, que pongan en conexión los niveles ontológico y lingüístico. Estas nociones son fundamentalmente las de referencia y verdad, pues mediante ambas es posible comprender mejor la conexión entre el lenguaje y el mundo*» (CONESA & NUBIOLA 2012 p.102).

La sintaxis es la disciplina que estudia el orden de las palabras y de las unidades sintácticas en la frase. Este orden, como hemos visto, no sólo es una cuestión de forma, sino que afecta a la estructura cognitiva del lenguaje. La pragmática es «*la disciplina que se ocupa de estudiar el uso que los hablantes hacen del lenguaje en un contexto es la pragmática. El uso del lenguaje es el proceso mediante el cual los hablantes se comunican, con diferentes propósitos, sirviéndose de un medio lingüístico. Se puede decir así que la pragmática estudia el lenguaje en función de la comunicación*» (CONESA & NUBIOLA 2012 p.165). La semántica estudia el significado de lo que decimos, «*y lo queremos decir tiene una fuerza pragmática y es la pragmática la que estudia cuáles son los principios que nos permiten interpretar esa fuerza*» (CONESA & NUBIOLA 2012 p.167). Aunque a veces resulta difícil distinguir los límites entre la semántica y la pragmática, una diferenciación característica es que en esta última pesa más la intención del hablante y la repercusión y efecto de sus palabras.

La prosodia estudia la forma en la que pronunciamos, que también configura el acto de comunicación. «*Los rasgos prosódicos, como tono, altura, volumen, velocidad y pausas, permiten distinguir ideas importantes de otras menos importantes y mostrar la personalidad o actitud del hablante hacia lo que se dice*» (MULHOLLAND 2033 p.139). Tanto la semántica —el significado de las palabras—, como la sintaxis —su orden correcto—, como la pragmática —el uso del lenguaje, lo que quieren decir en un contexto determinado— y la prosodia —la forma en la que pronunciamos— son disciplinas que interesan a la ciencia de la negociación, en cuanto que condicionan el lenguaje que lo conforma.

La semiótica es la ciencia que estudia los signos y su significado. Inicialmente, a través de Descartes y de Locke la teoría de los signos se basaba en la dualidad pensamiento-idea. Hoy esta dualidad entre signo y objeto se enriquece triangularmente con la necesaria incorporación del interpretante. «*La concepción triádica del signo sugiere al menos tres distintas relaciones básicas. La relación del signo con la cosa, que en el caso de la mayor parte de las palabras consideramos convencional (...) Una segunda relación es la del interpretante (la representación o imagen mental, el verbum mentis) con la cosa que, en contraste con la primera parece natural (...) Y, en tercer lugar, la relación entre el signo y el interpretante, que es en parte natural y en parte convencional*» (CONESA & NUBIOLA 2012 p. 73). El triángulo semiótico, en palabras más simples, se situaría entre los vértices del Pensamiento (concepto); Cosa (objeto) y Palabra (signo). En términos más generales entre *Sujeto, Lengua y Mundo*. En el nuevo lenguaje digital, la semiótica adquiere aún más importancia de la que ya gozaba en el lenguaje tradicional. De nuevo, la vanguardia ha de beber en fuentes clásicas.

Si el lenguaje influye en nuestras vidas y, de alguna manera, la moldea, se podría *entrenar* el lenguaje para mejorarla. Así, al igual que hablamos de inteligencia emocional, también se podrían contemplar la inteligencia lingüística, o sea, la inteligencia aplicada al mejor uso del lenguaje. «*El lenguaje nos permite gestionar nuestra propia inteligencia, tanto la inteligencia lingüística como la emocional. La inteligencia de las experiencias y la inteligencia de los recuerdos. Ese cuidado esencial de la palabra es ser soberano sobre nuestro lenguaje*» (CASTELLANOS 2016 p.69). La inteligencia lingüística del negociador le permitirá el mejor uso del lenguaje propio y de la comprensión del ajeno.

## **1.2. EL LENGUAJE COMO REALIDAD COLECTIVA Y USO INDIVIDUAL**

La lengua existe como creación colectiva, pero tiene un uso individual. Cada persona piensa, escribe, habla con otros gracias a la lengua que nos pertenece a todos los que la hablamos. «*Cada día empleamos el lenguaje para pensar y actuar conjuntamente*» (MERCER 2001). Para que una lengua tenga sentido, para que sea práctica —que a últimas instancias es su principal finalidad— debe tratarse de un patrimonio colectivo, debe ser hablada y entendida por un grupo amplio de persona. Una lengua individual no tendría sentido alguno. Por tanto, al igual que pensamos en la soledad, el pensamiento, gracias a la lengua, es también una actividad grupal. «*Esta actividad de interpensar, que la mayoría de nosotros da por descontada,*



*se encuentra en el núcleo de todo logro humano. El lenguaje es un instrumento para realizar una actividad intelectual conjunta, una característica distintiva del ser humano diseñada para satisfacer las necesidades prácticas de los individuos y las comunidades» (MERCER 2001).*

El lenguaje nos acompaña desde nuestros inicios, participa en nuestra evolución, articula a los grupos humanos que comparten una lengua. La dimensión individual del lenguaje nos remite a la psicología, mientras que la colectiva a la sociología y a la antropología. La antropología, como ciencia que tiene por objeto a la humanidad, estudia a los pueblos antiguos y modernos y a sus comportamientos, instituciones y estilos de vida. Como no podía ser de otra forma, el lenguaje tiene un gran protagonismo en la Antropología. *«Sus cuatro ramas principales son la antropología cultural o social; arqueología; la lingüística antropológica y la antropología física» (HARRIS 2013 p.41).* A su vez, la Lingüística Antropológica consta de tres disciplinas básicas: *«La Lingüística histórica, que reconstruye los orígenes de lenguas específicas y de las familias de lenguas; La Lingüística descriptiva, que estudia la sintaxis y la gramática de las lenguas; La Sociolingüística, que estudia el uso actual de la lengua en la comunidad cotidiana» (HARRIS 2013. p.22).* El uso individual de la lengua por parte de la persona no puede separarse de la superestructura colectiva que lo envuelve y contiene.

La sociedad nos hace. De ahí, que tengamos que resaltar la importancia del vínculo afectivo, del respeto, de la dignidad sin grandilocuencias, el trato afectuoso e igualitario, que tiene como base la comunicación y el lenguaje con el que nos socializamos. *«Si creemos que sólo los hombres de buena factura pueden superar los golpes de la fortuna mientras que los cerebros débiles han de sucumbir a ellos, nos encontraremos con que la actitud terapéutica que semejante representación justifique consistirá en reforzar el cerebro mediante sustancias químicas o descargas eléctricas. Pero si concebimos que un hombre no puede desarrollarse más que tejiéndose con otro, entonces la actitud que mejor contribuirá a que los heridos reanuden su desarrollo será aquella que se afane por descubrir los recursos internos que impregnan al individuo, y, del mismo modo, la que analice los recursos externos que se despliegan a su alrededor» (CYRULNIK 2005 pp.35-36).* La persona sólo se hace en sociedad, la relación con los demás, su reconocimiento y efecto, la comunicación, son fuentes imprescindibles para nuestra identidad, autoestima y realización.

El uso del lenguaje es determinado —al tiempo que la condiciona— por la psicología de la persona. Pues esa misma lógica afecta a la persona colectiva. Para estudiar esa relación na-

ció la sociolingüística. *«El estudio de las relaciones entre lenguaje y comportamiento social recibe el nombre de sociolingüística; los sociolingüistas nos recuerdan que las actividades lingüísticas transcurren siempre en un mundo social. Tanto sociólogos como antropólogos estudian la variación del lenguaje en función del grupo social, su influencia en la interacción social y su uso como instrumento de cultura»* (CARROLL 2006 p.8). El uso del lenguaje nos inserta en la sociedad y cada grupo lo usa de una determinada manera. Cuando escuchamos a una persona hablar, no sólo podemos deducir cómo es, sino, también, de que ambiente geográfico, social y cultural procede.

Ya hemos comprobado como la capacidad para el lenguaje es una facultad innata, mientras que la lengua que la concreta es una creación cultural, colectiva. La interacción cultural y social de nuestros antepasados creó la lengua que hablamos, pero la lengua también ha colaborado —y colabora— en que nuestra cultura sea como es. La interacción recíproca es tan fuerte, tan determinante, que resulta imposible separar la una de la otra. La cultura también es hija de la lengua que la envuelve. Las sociedades evolucionan, con ellas su modos y hábitos culturales, y la lengua, en permanente cambio, evoluciona en paralelo, como un ser vivo que es. *«Entre lenguaje y cultura se da una relación de intercambio recíproco. Por una parte, el lenguaje es un producto cultural, que refleja en parte una cultura, pero, por otra parte, el lenguaje es condición de la cultura y contribuye a crearla. La cultura es condición del lenguaje, pero el lenguaje también es condición de la cultura»* (CONESA & NUBIOLA 2012 p.25). En el seno de una lengua, puede convivir culturas distintas, que harán uso de ella de manera diferente y específica.

Atención a las comunidades o grupos cerrados, acostumbradas al uso de un lenguaje propio que, consciente o inconscientemente, los diferencia de los demás y les otorga sensación de pertenencia, con determinadas claves iniciáticas que les aíslan de las personas externas al grupo. *«Por su naturaleza y porque se construyen a partir del conocimiento común de una comunidad, estos discursos son relativamente inaccesibles para personas ajenas. Los recién llegados a una comunidad pueden tener la necesidad de convertirse en aprendices de miembros expertos para poder emplear este discurso. La faceta negativa de la dependencia que tiene una comunidad de su discurso es que sus miembros pueden acabar ocupándose más de la forma lingüística con que presentan las ideas que del contenido de las mismas. Esto puede hacer que acepten ciertas ideas de una manera poco crítica siempre que se expresen con el discurso apropiado y que se resistan a aceptar ideas adecuadas si con se expresan con él»* (MERCER 2001 p.169). El negociador, aunque pertenezca a algún grupo con lenguaje propio, debe realizar el mayor esfuerzo por hacerse entendible por la otra parte. Si algunas de

las partes negociadoras pertenecen a un grupo, el negociador no tan sólo deberá trabajar con sus giros lingüísticos, sino que tendrá que comprender sus valores y motivaciones de clan.

De alguna manera, existe una tendencia humana a formar grupos, a identificarse con sus valores. Quedar excluido del grupo con el que se identifica le supone una grave pérdida al individuo grupal. «*La tendencia a formar grupo aporta seguridad. El miedo se conjura con compañía y la compañía aporta seguridad (...) si alguien amenaza con cortar la relación con un miembro del grupo, esto alarma sumamente al interesado*» (DE SANTIAGO 2012 p.34). El negociador conocerá de estas pulsiones, bien para reforzarlas, bien para alertar de las consecuencias de una hipotética salida y siempre para tenerlas en cuenta a la hora de negociar.

El lenguaje tiene una función finalista: negociar, convencer, pensar, comunicar. Pero entre estos fines, o como la más importante de sus consecuencias, el más importante sea quizás el de aunar los lazos sociales. La lengua une a una sociedad bajo su manto, nos cobija, nos otorga sentimiento de pertenencia, nos permite vivir en sociedad, participar de sus afanes y preocupaciones. «*El lenguaje no es meramente un medio que usamos para transmitir informaciones. El lenguaje es un modo —quizás de los más importantes— de interacción social. (...) El lenguaje produce relaciones interpersonales y, a la vez, es su producto*» (CONESA & NUBIOLA 2012 p.205). Una de las maneras en la que nos relacionamos con los demás es a través de la negociación. Y la negociación, por su esencia de relación humana, es lenguaje. La forma en la que negociamos también tiene una componente cultural, colectiva, está sometida a unos ritos, costumbres y ritmos propios de cada lengua y cultura. «*Una cultura consiste en las formas de pensar, sentir y actuar, socialmente adquiridas, de los miembros de una determinada sociedad*» (HARRIS 2013 p. 41). Aunque bajo una lengua pueden convivir distintas culturas, a nuestros efectos de negociación tendremos en cuenta ambas realidades. «*En este contexto, el término <<cultura>> significa la comunidad cultural que comparte una lengua. Esa lengua tiene cualidades que afectan al modo de percibir el mundo de esas personas. Les permite sostener determinadas percepciones al mismo tiempo que, efectivamente, les impide tomar en cuenta otras*» (MULHOLLAND 2011 p.34).

Miguel Jaén Martín, en su curioso libro *Cómo crear una lengua. Manual para elaborar un idioma propio*, afirma que no se puede crear un idioma si no se tiene en cuenta, en paralelo a la creación, la cultura de la sociedad que lo va a hablar. «*Una lengua es el modo en el que se expresa verbalmente una cultura, que a su vez es un revoltijo de factores como la religión, la política, la economía o la influencia de pueblos vecinos. Así que, además de definir*

*la historia de tu idioma, te recomiendo que también defines la cultura de sus imaginarios hablantes»* (JAÉN 2017 p.21).

El lenguaje dice mucho del pensamiento – o al menos de la manera de ver el mundo – y del universo cultural de los hablantes. Así, por poner un ejemplo, un lenguaje sexista significa que la cultura dominante ha sido machista, de ahí muchas personas las profieran con naturalidad, sin ser conscientes – o sí – de la discriminación que evocan. *«La doctrina científica, en el ámbito de la educación y la sociología, sostiene que, aunque muchas veces no se sea consciente de ello, el lenguaje actúa como uno de los principales indicadores del nivel de igualdad de género que ha alcanzado una sociedad, revelando la opinión del interlocutor que utiliza esta expresión»* (SÁNCHEZ TRIGUEROS 2016). El lenguaje es un transparente registro del universo cultural del que proceden sus hablantes, sus prioridades y sus limitaciones.

Aunque en una negociación se haga uso de la lengua en modo individual o de grupos reducidos, nunca se puede olvidar la dimensión cultural y colectiva de la lengua. Las palabras significan lo que significan en un contexto cultural en el que encuentran su máxima eficacia. *«Si queremos que nuestras comunicaciones tengan éxito, si queremos que la comunicación sea eficaz, tenemos que tener muy en cuenta la información que compartimos con nuestro interlocutor: fluidez lingüística, sí, pero también fluidez cultural, el complemento necesario para el éxito comunicativo»* (DE SANTIAGO 2012 p.55). El lenguaje, por tanto, tendrá una dimensión psicológica y otra sociológica que el negociador habrá de ponderar en su relación con las partes.

### **1.3. LA GRAMÁTICA**

El adecuado conocimiento de la gramática es inexcusable para cualquiera que aspira a leer y a escribir bien en una lengua determinada. Cada lengua tiene su propia gramática. Se debe conocer su código lingüístico, escribir con ortografía correcta, estar ducho en las reglas de morfosintaxis y poseer un léxico rico. Al negociador, como trabajador de la lengua que también es, le interesa poseer al menos un conocimiento básico de la gramática. A continuación, se desarrollan las nociones fundamentales de la gramática, imprescindible tanto para la comunicación escrita como para la hablada.

Según el diccionario de la RAE, la expresión Gramática posee dos acepciones: *Arte de hablar y escribir correctamente una lengua*, así como *ciencia que estudia los elementos de una*

*lengua y sus combinaciones*. Ya sabemos que no debemos confundir la gramática, asociada a una lengua, con la lingüística, que estudia la estructura, los fundamentos y la evolución del lenguaje. A continuación, se muestra en un cuadro las principales disciplinas que engloba la gramática:

Fonética	Conjunto de los sonidos de un idioma.
Ortografía	Cómo se escriben bien las palabras, mediante el acertado empleo de las letras y de los signos auxiliares de la escritura.
Léxico	Vocabulario, conjunto de las palabras de un idioma. Capacidad de usar las palabras adecuadas
Morfología	Clasificación e identificación de las distintas clases de palabras.
Sintaxis	Cómo se escriben las frases. Parte de la gramática que enseña a coordinar y unir las palabras para formar oraciones y expresar conceptos.

Dentro de cada enunciado, las distintas palabras desempeñan funciones diferentes. Existen palabras primarias o independientes —que pueden por sí solas cumplir una determinada función— y palabras secundarias o dependientes, que sólo adquieren sentido cuando se combinan y relacionan con palabras independientes, como por ejemplo le ocurre a los artículos o las preposiciones. La sintaxis permite construir frases correctas y con sentido.

Las palabras primarias se pueden clasificar por la función que cumplen:

Sustantivo: Nombra conceptos que identificamos con realidades físicas (objetos, animales, sensaciones...) o mentales (ideas que concebimos sin materialidad física). A

través de ellos conocemos, comprendemos y manipulamos la realidad. Son el conocimiento esencial. A él está reservada la función «sujeto» de la oración, como también lo está la función «objeto». Las acciones (verbos) las realiza alguien o algo (nombre) e influyen o recaen sobre alguien o algo (nombre). Cuantos más nombres conozcamos mayor número de situaciones podremos concebir y materializar.

Verbo: Expresa un concepto de acción susceptible de ser temporalizado. El tiempo es la esencia de la narración. Pero además de poder expresar la idea en el tiempo, el verbo aporta información sobre el sujeto y su realidad o potencialidad. Es la palabra más compleja de nuestra lengua y a la que más importancia le otorgamos.

Cada uno de estos términos primarios tendrá la posibilidad o la necesidad, según la oración, de agruparse con otros elementos secundarios. El determinante y el adjetivo son elementos secundarios del nombre, mientras que el adverbio lo es del verbo. Si los elementos primarios atendían a lo esencial de la noción o de la acción en el tiempo, los elementos secundarios serán los que les introduzcan la cualidad y los matices. Con los adjetivos, definimos las cualidades de los objetos o ideas (color, forma, densidad, sensación); con los adverbios, el desarrollo de la acción en el tiempo (modo, lugar, tiempo).

Adjetivo. Funcionan como adyacente al sustantivo para indicar una cualidad. Presentan concordancia formal en género y número con su sustantivo y pueden relacionarse con él de forma directa o indirecta a través de un verbo copulativo. Al significar cualidad admite gradación, es decir, la posibilidad de expresar su significado en positivo o superlativo. Pueden ser especificativos o explicativos según su significado.

Adverbio. Palabra invariable en su significante que puede desempeñar hasta tres funciones en la oración. La principal es actuar como adyacente al verbo expresando circunstancias de tiempo, lugar o modo. Como sucedía con el adjetivo, en esta función precisa, admite gradación en su significado. También puede expresar cantidad y actuar como modificador de adjetivos y adverbios. Por último, puede expresar afirmación, negación o duda y actuar como marcador oracional.

Nuestra forma de hablar, nuestras preferencias gramaticales, mostrarán rasgos notables de nuestro carácter y forma de ser. La selección de la realidad a través de los sustantivos nos

habla de nuestra forma particular de percibir la realidad. De la misma forma que habrá quien se detenga en lo sustantivo (la botella) o también existirá quienes perciban el adjetivo (medio llena/medio vacía) como lo esencial.

Las unidades de relación —preposiciones y conjunciones—, resultan fundamentales para unir y cohesionar las unidades significantes de la frase. Los elementos de lengua pueden aparecer de forma contigua o lineal, pero otras veces necesitarán un puente, un punto de transición entre las acciones. Para ello, cada lengua dispone de los elementos de relación especializados. A través de las preposiciones enlazamos ideas subordinadas a otras simples expresando nociones sencillas de dirección (a, hacia, de, desde, etc.), posesión (de), localización (en, ante, bajo, cabe), etc. Las conjunciones coordinadas, relacionan nociones simples (actos) o complejas (acciones) entre elementos homogéneos; las subordinadas, relacionan solo nociones complejas (acciones) en una relación de dependencia o subordinación.

Las interjecciones son punto y aparte, no entran en combinación con los demás elementos de la oración porque pertenecen a otro plano. Si normalmente trasladamos información sobre el mundo que nos rodea de una forma estructurada y lógica, las interjecciones funcionan de modo independiente. Pertenecen al plano apelativo y expresivo del discurso, son palabras o combinaciones de palabras que tienen por sí mismas valor oracional, constituyendo una unidad de comunicación. Y lo que comunicamos es la función expresiva del discurso, es nuestra reacción de ánimo (asombro, perplejidad, miedo, etc.) ante las circunstancias. Están preestablecidas en el sistema como también lo están los actos aislados que cargamos de significado por su intencionalidad.

### **1.3.1. ERRORES GRAMATICALES**

Con frecuencia se leen o escuchan textos que no se entienden bien. La mala construcción de las frases, hacen tambalear al edificio del texto y desbaratan la fuerza expresiva de las palabras. La comunicación no sólo se dificulta, sino que puede ser malinterpretada o, directamente, interrumpida. El lenguaje en la negociación debe ser correcto, lo más simple posible y sin errores que conduzcan a confusión. La claridad de lo expuesto y propuesto evitará muchos errores futuros. Por eso, debemos conocer y evitar los errores gramaticales más comunes. Algunos de estos errores a evitar —conocidos con el nombre técnico de solecismos— son los siguientes:

*Silepsis*.- Se conoce como silepsis el error que se comete al equivocar el género, el número o la persona. Con frecuencia, a un sujeto en singular se le adscribe una acción en plural, o a un femenino, un masculino. Por ejemplo, *la Fundación de las Madres Pías consideran*. La Fundación es singular, luego el verbo debe ser tercera persona del singular, *considera*.

*Anacolutos*. Es un error muy frecuente, tanto en el lenguaje oral como en el escrito. Se produce en las frases cuyas segundas partes no corresponden ni acompañan a lo enunciado por la primera. Es como si se cambiara de tema, de sujeto o de intención. (*Tengo un perro, qué buenos son los programas de televisión de la tarde*).

*Pleonasmo*. También conocidas como redundancias. (*Yo lo vi con mis ojos; Subí para arriba*)

*Anfibología*. Cuando las frases se pueden interpretar de varias formas distintas, y crea confusión al lector, que pierde el sentido del texto. La raíz de anfibología es griega y significa ambigüedad, doble sentido o incerteza. A veces, al negociador puede que le interese su uso, cuando no quiere definirse por completo y prefiere estar en la frontera de la indefinición o el equívoco.

*Tics personales*. Muletillas o hábitos repetidos de forma inconsciente.

Más allá de los errores gramaticales que acabamos de exponer, existen diversos tipos de errores típicos del lenguaje. «*Los errores del habla (...) son sistemáticos y se clasifican normalmente en ocho categorías: intercambios, sustituciones, adiciones, omisiones, anticipaciones, perseveraciones, fusiones y desplazamientos*» (CARROLL 2006 p.211). Según Freud estos errores eran fruto del subconsciente, aunque las últimas investigaciones apuntan a los propios procesos psicolingüísticos, como veremos a continuación.

## **1.4. PSICOLINGÜÍSTICA**

Para la mente humana, las cosas no son cómo son, son cómo se perciben. El discurso debe tener en cuenta esa realidad psicológica que condiciona por completo nuestra percepción del mundo que nos rodea. Hablamos desde nuestra mente, con nuestra propia psicología, a otra mente, que no está vacía, sino habitada por su propia psicología. Hemos visto como el lenguaje es una facultad intrínseca, producto, y a la vez creador, de nuestra mente. Por tanto, la psicología de cada persona tendrá mucho que ver con la manera de usar y percibir el



lenguaje. La psicolingüística estudiará la psicología del lenguaje. *«Conviene tener en cuenta que, si bien el lenguaje es intrínsecamente un fenómeno social, la psicología se ocupa principalmente del estudio de los seres humanos. La psicología del lenguaje trata los procesos mentales que participan en el uso lingüístico, entre los cuales cabe destacar tres procesos esenciales: La comprensión del lenguaje (cómo percibimos y entendemos el habla y el lenguaje escrito), la producción lingüística (cómo construimos emisiones, desde la idea inicial hasta una oración completa) y la adquisición del lenguaje (cómo adquirimos el lenguaje en los primeros años de vida). El estudio psicológico del lenguaje se llama psicolingüística»* (CARROLL 2006 pp.4-5).

Asociamos de manera permanente el lenguaje con la mente. Pero, ¿qué es la mente? La mente no equivale al cerebro. *«La mente es un conjunto de funciones o procesos del cerebro»* (MORGADO 2012 p. 27). No es fácil, ni intuitivo, acercarnos a la idea de mente y, por supuesto, a su localización física. *«Lo correcto no es decir que la mente está en el cerebro, o fuera de él, sino decir que la mente es una función del cerebro en interacción con su entorno. (...) Sería absurdo decir que el movimiento está en las piernas cuando andan. Lo correcto es decir que el movimiento es lo que hacen las piernas cuando andan»* (MORGADO 2012 p.29).

El lenguaje, como función de la mente, conlleva muchas otras características y necesidades. Una de ella es la memoria. Necesitamos recordar el vocabulario y su significado y, además, debemos tener una memoria para recordar y entender lo que nos están diciendo y responder en consecuencia. *«Los procesos de comprensión y producción del lenguaje se llevan a cabo en el marco de las limitaciones de nuestro sistema de procesamiento de información. Este sistema consta de tres componentes estructurales: la memoria sensorial, la memoria operativa y la memoria permanente, además de una serie de procesos de control que rigen el flujo de información dentro del sistema»* (CARROLL 2006 p.48).

Merece la pena que nos detengamos, siquiera levemente, en cada uno de los tipos de memoria. *«La memoria sensorial acoge la variedad de colores, tonos, sabores y olores que experimentamos a diario, y los retiene, durante un breve periodo de tiempo, sin procesarlos ni analizarlos. Según se cree, el ser humano posee una memoria sensorial diferente por cada sistema sensorial, aunque los estudios existentes sólo han profundizado en la memoria sensorial visual y la auditiva»* (CARROLL 2006 p.49). La memoria, en sus distintas expresiones, permite hablar, escuchar y entender. *«Como primer paso en la secuencia de procesamiento de información, la memoria sensorial representa la información de forma*

literal y sin analizar. Gran parte de esa información desaparece con gran rapidez porque no es relevante para nuestros objetivos presentes (...) La memoria sensorial realiza la valiosa función de preservar esa información el tiempo suficiente para iniciar un procesamiento más extenso (...) A diferencia de la memoria a corto plazo, la expresión memoria operativa transmite una visión más dinámica de los procesos de memoria. Mientras que la memoria a corto plazo suele considerarse un depósito pasivo de información, la memoria operativa posee funciones tanto de almacenamiento como de procesamiento (...) La memoria permanente, también conocida como memoria a largo plazo, es un depósito que contiene nuestro conocimiento del mundo, esto es, conocimientos generales como las reglas gramaticales o aritméticas, además de vivencias personales como los recuerdos de la propia infancia. La memoria permanente alberga toda la información retenida desde el pasado, información que actualmente no está activa (es decir, no se encuentra en la memoria operativa). Estos recuerdos se utilizan para interpretar vivencias nuevas y, a su vez, los nuevos acontecimientos pueden añadirse posteriormente a este almacén de información» (CARROLL 2006 pp.50-52).

Las investigaciones psicológicas apuntan a tres novedosas concepciones sobre el funcionamiento de la mente: «La primera es que nuestro entendimiento del mundo es siempre construal: compuesto de inferencia e interpretación. Nuestros juicios sobre personas y situaciones, y hasta nuestras percepciones del mundo físico se fundan en el conocimiento almacenado y en procesos mentales ocultos, y nunca son una lectura directa de la realidad (...) La segunda es que las situaciones en que nos encontramos afectan a nuestros pensamientos y determinan nuestro comportamiento mucho más de lo que advertimos (...) De ahí los errores que cometemos cuando intentamos explicarnos por qué las personas—incluidos nosotros mismos— creen en ciertas cosas y se comportan de determinada manera (...) Y la última resulta de algo que los psicólogos han terminado reconociendo, y es la importancia de la mente inconsciente, que registra mucha más información del entorno de la que la mente consciente tiene noticia. Muchas de las influencias más importantes que rigen nuestras percepciones y nuestra conducta permanecen ocultas para nosotros (...) Por suerte, y quizá de modo sorprendente, el inconsciente es tan racional como la mente consciente. El inconsciente resuelve muchos tipos de problemas que la mente consciente no puede abordar con eficacia» (NISBETT 2016 p.29-30). El inconsciente también influirá en el comportamiento de las partes en negociación, que, a veces, lo dejan entrever a través del lenguaje y expresiones que utilizan.

La mente humana y el lenguaje con la que se expresa, tiene importantes estructuras psicológicas preconstituidas, que determinan su percepción y funcionamiento. *«Desde los años veinte, los psicólogos han hecho frecuente uso del concepto de <<esquema>>. El término hace referencia a los marcos, patrones o sistemas de reglas cognitivos que aplicamos al mundo para conferirle sentido. El padre del moderno concepto de esquema fue el psicólogo evolutivo suizo Jean Piaget (...) Los esquemas determinan tanto nuestro comportamiento como nuestro juicio»* (NISBETT 2016 p.34).

La mente humana entiende el mundo por el relato que de él se construye, como veremos en el capítulo correspondiente. El relato que mejor se adecue a los esquemas mentales, que aparezca coherente con sus principios, tendrá muchas posibilidades de ser creído, aunque resulte falso. *«Documentamos de manera sistemática errores en el pensamiento de la gente normal y buscamos el origen de dichos errores en el diseño de la maquinaria de la cognición más que en la alteración del pensamiento por la emoción (...) los casos más representativos se combinan con la descripción de la personalidad para producir las historias más coherentes. Las historias más coherentes nos son necesariamente las más probables, pero son plausibles y el incauto confunde fácilmente las nociones de coherencia, plausibilidad y probabilidad»* (KAHNEMAN 2013).

Tendemos a creer que el mundo es realmente como parece que es, en un ejercicio de realismo ingenuo que considera que los sentidos proporcionan una comprensión inmediata del mundo. *«Pero, de hecho, nuestro construal de la naturaleza y el significado de las cosas dependen en muy gran medida de esquemas almacenados y de los procesos inferenciales que ellos inician y guían»* (NISBETT 2016 p.37). La idea de que toda realidad es meramente *construal*, aunque antigua, tiene nuevas escuelas psicológicas. Los deconstruccionistas o posmodernos consideran que el mundo es un texto que puede ser leído de varias maneras, sin que ninguna de estas lecturas excluya a las otras. Las percepciones son inferencias y no lecturas directas de la realidad, así como los juicios, creencias y opiniones que sobre ellas construimos. Por eso, a veces, las opiniones de los demás, aunque sean opuestas a las nuestras no tienen por qué necesariamente falsas. Esta convicción otorga al negociador un relativismo inteligente que le permite avanzar donde otros se atascan sin solución. *«Los esquemas y los estereotipos guían nuestra comprensión del mundo, pero pueden traernos problemas que podríamos evitar reconociendo la posibilidad de que nos estemos fiando demasiado de ellos. Intentemos reconocer nuestros juicios basados en estereotipos y también los de otras personas (...) Recordemos que percepciones y cogniciones fortuitas e irrelevantes pueden influir en nuestros juicios y en nuestro comportamiento. Aunque no sepamos cuáles puedan ser estos*

*factores, necesitamos ser conscientes de que ellos influyen en nuestro pensamiento y nuestro comportamiento mucho más de lo que podemos pensar (...) Recordemos que la similitud de objetos y acontecimientos puede ser una base engañosa para los juicios. Recordemos que las causas no tienen por qué asemejarse a los efectos. Y recordemos que en las estimaciones de probabilidad o frecuencia de sucesos puede influir la mera disposición con que las hacemos» (NISBETT 2016 pp.49-50).*

La percepción a través del lenguaje y de los sesgos y esquemas de nuestra mente, nos hará ver la realidad de una y otra forma. Pero el propio uso del lenguaje también influirá en nuestra psicología. Por ejemplo, la corriente de pensamiento positivo defiende que el uso de palabras positivas y de expresiones optimistas configura no sólo el ánimo de las personas que las pronuncian, sino, también, su propia mente, sus circuitos neuronales. «*Y lo maravilloso de entrenar el lenguaje positivo es que él mismo nos impulsa, nos motiva, nos da la energía necesaria para seguir esforzándonos y nos descubre una forma más inteligente de enfocar el esfuerzo para alcanzar nuestras metas*» (CASTELLANOS 2016 p.46). Sea como fuere, no cabe duda que el lenguaje, la mente y la psicología guardan una estrechísima relación entre sí, retroalimentándose y constituyéndose. Por esa misma razón, la forma de hablar, de expresarse de una de las partes en negociación influirá poderosamente en la otra, la condicionará psicológicamente. Por eso, cualquier proceso de negociación no sólo es un ejercicio del lenguaje, sino que conlleva relaciones psicolingüísticas subterráneas que lo condicionarán.

El conocimiento y la percepción de la realidad, el concepto que de ella se tiene, también posee una dimensión lingüística. «*La ciencia cognitiva explora el funcionamiento de la visión, la memoria, la atención, el lenguaje y el razonamiento en la vida diaria. Dentro de esta amplia disciplina, el campo que más se interesa por los asuntos relacionados con las distintas visiones del mundo —es decir, la conceptualización, el razonamiento y el lenguaje en la vida diaria— es la lingüística cognitiva*» (LAKOFF 2016 p.27). Analiza el cómo se conceptualiza la vida diaria y cómo se piensa y se habla de ella.

Lakoff investigó desde la lingüística cognitiva los marcos desde los que nuestra mente percibe el mundo, y que condiciona —y es condicionado— por el lenguaje. «*Los marcos son estructuras mentales que moldean nuestra visión del mundo (...) Los marcos no se ven ni se oyen. Forman parte de lo que los científicos llaman el <<inconsciente cognitivo>> (...) También reconocemos los marcos en el lenguaje, ya que todas las palabras se definen en relación con un marco conceptual. Cuando oímos una palabra, su marco (o conjunto de marcos) se activa en nuestro cerebro. Redefinir el marco significa cambiar el modo en el que*

*el público ve el mundo (...) Para pensar distinto, hay que hablar distinto»* (LAKOFF 2017 p.11). Entendemos el mundo a través del marco mental en el que lo encajamos y de las palabras que nos lo definen. El lenguaje no sólo está al servicio de la realidad percibida, sino que también la crea. Al rastrear las palabras, podemos deducir el marco mental desde el que están pronunciadas. Dado que la realidad no es como es, sino como la percibimos, esquemas y marcos mentales la configurarán por completo. El lenguaje no es un instrumento neutro, sino que es inherente al marco desde el que se entiende al mundo. Si alguien se esfuerza por hacernos comprender algo que no encaja en nuestro marco, lo rechazaremos, o nos quedaremos con la información sesgada para encajarla en los límites de nuestro marco. Por ejemplo, si para las partes, el marco conceptual y metafórico de una negociación es la guerra, utilizarán expresiones de adversario, derrotar al enemigo, destruir sus defensas o hacerlo salir de sus trincheras. El marco condicionará al lenguaje —también al revés— y el cómo concebimos y conceptualizamos la negociación. Si el marco fuera una competición deportiva o un juego de seducción, por citar otros marcos metafóricos, las expresiones que instintivamente se utilizarían y la percepción del proceso serían por completo distintas. La metáfora, por tanto, no sólo es un adorno lingüístico, conlleva un marco de conceptualización.

Aunque los negociadores parten de esquemas y marcos propios, a medida que avanza la negociación, suele pasar que las palabras y el lenguaje va adaptándose a un marco metafórico compartido. Es importante para el negociador que ese marco le permita desenvolverse eficazmente con el lenguaje de sus propuestas *«La forma de entender los procesos y fenómenos comunicativos puede ser explicada mediante esquemas interpretativos. Los esquemas interpretativos agrupan y organizan los rasgos distintivos de los procesos comunicativos dándoles sentido. Un esquema interpretativo hace que la comunicación se entienda de una manera y no de otra; esto es, con unas características dominantes y no otras. Los esquemas interpretativos funcionan como metáforas en un sentido amplio. Cuando utilizamos para hablar sobre la mente expresiones como: «Está a punto de perder el control» «Mi cabeza no funciona hoy» «Hoy me chirrían los engranajes» «Estás un poco oxidado» «Le falta un tornillo» «Me patinan las neuronas» «Me va a estallar la cabeza» Estamos utilizando la metáfora de la máquina para explicar aspectos relacionados con la mente o el pensamiento»* (AGUADO 2004 p.17). El negociador, desde un inicio, debe, en su estrategia lingüística lograr imponer el marco metafórico en el que se desarrollará la negociación. Ese marco condicionará las palabras, el lenguaje y el enfoque. En el sentido contrario, un negociador prudente nunca se dejará envolver en el marco metafórico que cree la otra parte. Es este un juego sutil, pero determinante.

El lenguaje moldea la mente, más allá de aspectos cognitivos y sociales. Algunos, creen que incluso tiene influencia sobre la salud de las personas. A veces, «*la palabra cura como un fármaco*» (MAGISTRETTI 2011). Las palabras hieren, deprimen, enferman; animan, confortan, sanan. Desde que Freud iniciara el camino de la palabra a través del psicoanálisis, en el que el paciente habla y el doctor escucha, son variadas las técnicas que otorgan a la palabra un papel protagonista. «*Esto es dar lugar a la palabra, respetando aquella petición que la paciente le formuló a Freud: «Déjeme hablar». Pues siempre que haya un psicoanalista existirá ese espacio en donde la palabra tiene su lugar*» (FIGUEREDO 2013). Así, la logoterapia, por ejemplo, fundada por Víctor Frankl es una psicoterapia que pretende, por la palabra, curar dando sentido a la vida. No corresponde a este trabajo ahondar en la fuerza terapéutica de la palabra, pero sí anunciarla como muestra de su poder sobre nuestras mentes. El negociador debe saber que cuando negocia, no sólo intercambia ofertas y contraofertas, sino que, de alguna manera, está estableciendo un juego relacional y psicológico en el que las mentes de las partes se conectan, se interfieren y pueden modificarse. La psicolingüística tiene mucho desarrollo por delante y la ciencia de la negociación tendrá mucho que aprender de ella.



## 2. LA LÓGICA Y LA DIALÉCTICA

### 2.1. PRINCIPIOS DE LA LÓGICA

#### 2.1.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA LÓGICA

Aunque no corresponde al presente trabajo el ahondar en la ciencia y en los postulados básicos de la lógica, sí nos interesa conocer sus principios y fundamentos. La lógica, como ciencia interesada en el conocimiento y en la estructura del pensamiento veraz y demostrativo, puede servir de base para las estrategias argumentativas usadas en cualquier negociación. El buen negociador envuelve siempre una oferta con el argumento adecuado. De hecho, es muy frecuente el uso de inferencias lógicas en las argumentaciones y la argumentación es el pilar más sólido de una buena negociación. La lógica, pues, es una poderosa herramienta que debemos conocer. Pensamos con palabras y la lógica se basa en ellas para la elaboración de sus postulados. Lógica es razón, pero, sobre todo, es palabra razonada. Razonamos y discutimos con palabras. Y así lo consagra la etimología clásica. *«Llamamos Lógica a la mecánica del logos (...) El logos es un instrumento (poder, potencia o capacidad) que los latinos tradujeron por ratio y que actualmente llamamos razón. La razón funciona lógicamente de modo que algo ilógico es irracional y, por ende, inaceptable para la razón. A la razón también se le suele llamar coloquialmente <<mente, inteligencia, intelecto o entendimiento>>, aunque, en un sentido restringido, la razón o logos — según sea tratado en esta ocasión — no coincide con toda la facultad intelectual humana, sino que dicha facultad es considerada exclusivamente en una de sus funciones: la función de procesar datos para obtener nueva información, o sea, la función de inferir o razonar (...) De allí que la razón o logos no sea cualquier tipo de inteligencia, sino un tipo muy especial de inteligencia: la inteligencia discursiva o razonadora»* (ZÁRRAGA 2015 p.11). La lógica es una herramienta por la que la razón puede construir sus razonamientos. Y, para ello utiliza necesariamente a la palabra y al lenguaje.

La lógica basa su estructura funcional en las inferencias. Pero, ¿qué es inferir? *«Inferir es obtener una verdad a partir de otras ya tenidas. Existen inferencias inmediatas y otras mediatas, a las que denominamos raciocinios o razonamientos. La estructura lógica que sirve para proceder en el raciocinio se llama argumento»* (ZÁRRAGA 2015. p.77). Por



tanto, una inferencia necesita un punto de partida cierto desde el que avanzar racionalmente hasta descubrir e iluminar espacios desconocidos —o al menos dudosos— para nuestro conocimiento. *«El razonamiento se esfuerza por obtener conocimientos nuevos partiendo de conocimientos adquiridos, por penetrar en lo desconocido a partir de lo conocido (...) El razonamiento lógico parte, pues, de ciertas proposiciones admitidas y se esfuerza por sacar de ellas, utilizando la mediación si fuera preciso, otras proposiciones igualmente admitidas, las conclusiones»* (LEFEBVRE 2013 p.184). Se infiere a partir de unas proposiciones iniciales conocidas. Las proposiciones, en general, pueden ser de varios tipos. Las *asertivas* o *declarativas* describen o definen la realidad visible y comprobable. Existen otros tipos de proposiciones, como las *imperativas* —a través de las cuales se ordena—; las *desiderativas*, a través de las cuales se expresa un deseo; o las *interrogativas*, por las que se formulan preguntas. La lógica trabaja con las proposiciones asertivas o declarativas.

Se consideran dos tipos clásicos en la lógica formal, el silogismo y la lógica proposicional. *«La más antigua es el silogismo. Los silogismos se usan en algunos tipos de pensamiento categórico. Por ejemplo: Todos los A son B, X es A, luego X es B. (El más célebre es: Todos los hombres son mortales, Sócrates es un hombre, luego Sócrates es mortal). Los silogismos han existido desde hace por lo menos dos mil seiscientos años. La lógica formal también incluye la lógica proposicional, que es algo más reciente y que estudiaron por vez primera seriamente los filósofos estoicos de Grecia en el siglo IV a.C. Este tipo de lógica nos dice cómo llegar a conclusiones válidas a partir de premisas mediante la lógica del condicional. Por ejemplo: Si ocurre que P, entonces ocurre que Q. P ocurre, luego Q ocurre. (Si nieva, las escuelas están cerradas. Nieva, luego las escuelas están cerradas)»* (NISBETT 2016 p.261).

Aristóteles fue el primero en teorizar sobre las inferencias lógicas y los silogismos. De hecho, el primitivo método científico que alcanzó a vislumbrar basaba sus demostraciones en silogismos. Lo que fue bueno para el estagirita, lo sigue siendo para el orador o dialéctico de hoy. *«Para Aristóteles, una demostración científica e basa en un silogismo, pero, para calificarlo como demostración, un silogismo debe cumplir ciertos requisitos. En primer lugar, las premisas de un silogismo deben ser verdaderas. En segundo lugar, las premisas de un silogismo deben ser más inmediatas, más empíricamente evidentes que su conclusión (...) En tercer y último lugar, deben referirse a principios universales, en vez de a hechos particulares (...) En resumidas cuentas, sólo las proposiciones universales, categóricas y asertivas pueden constituir la base de una demostración: <<Todas las A tienen B; todos los B tienen C; por la tanto, todas las A tienen C>>»* (LEROI 2017 p.156). Los silogismos aristotélicos

siguen gozando de validez en nuestros días, aunque, como veremos, existen otro tipo de inferencias también válidas para el proceso lógico.

La lógica es un instrumento para razonar y, por ende, para argumentar. Razonar es ir más allá de las evidencias, es descubrir nuevos territorios para el conocimiento en base a argumentos lógicamente concatenados. *«Pensar en tanto razonar constituye un proceso de ordenación de datos con el propósito de develar o desplegar algo que se oculta entre los pliegues de lo ya conocido, es decir, se trata de explicar algo que se encuentra implícito. Razonar, por cierto, no es imaginar ni juzgar ni comprender. Los raciocinios simplemente son mecanismos utilizados para alcanzar una nueva verdad o reafirmar la verdad ya obtenida. La arquitectura o diseño de tales procedimientos lógicos conocidos como <<argumentos>> presenta figuras y modalidades diversas»* (ZÁRRAGA 2015 p.23). La argumentación es uno de los más importantes pilares dialécticos de los que dispone el negociador para exponer sus razones, justificar sus posturas y tratar de convencer de las mismas a la otra parte.

El logos o razón alude a la inteligencia. Aunque existen diversos tipos de inteligencia, a nuestros efectos lógicos-argumentativos, nos interesa trabajar con la inteligencia razonadora. *«La inteligencia teórica o especulativa penetra dimensiones de la realidad que no están al alcance de la aprehensión sensible. A esta inteligencia o nivel de inteligencia se la ha llamado tradicionalmente <<inteligencia racional>>. La inteligencia racional no es sólo especulativa-teórica, sino, también, razonadora. Razonar o pensar —como se suele decir habitualmente— es obtener un conocimiento nuevo a partir de otro ya tenido (...) A este proceso de sacar o extraer un conocimiento de otros se lo denomina <<inferencia>>. Una clase de inferencia, por ejemplo, es la deducción. Una falla en la inferencia se denomina <<falacia>>»* (ZÁRRAGA 2015 p.17). El negociador debe evitar las falacias en sus argumentos y saber descubrir las de la otra parte en los suyos. Analizaremos posteriormente las falacias más frecuentes, comunes, también, en los procesos negociadores.

Los griegos clásicos ya postularon los primeros principios lógicos, que siguen siendo válidos en nuestros días. Estos principios son:

- *Principio de la no contradicción.* Una cosa no puede ser y no ser al mismo tiempo y en el mismo sentido.
- *Principio de identidad.* Toda cosa es igual a sí misma,  $A=A$ . Para que una cosa pueda ser tiene que ser una consigo misma.
- *Principio de razón suficiente.* Toda cosa tiene una razón de ser. El principio de razón suficiente tiene por función determinar la probabilidad de existencia de algo. Posibi-

lidad y probabilidad no es algo idéntico. La posibilidad sólo admite su contrario, la imposibilidad, mientras que lo improbable o probable admite muchos grados.

- *Principio del tercero excluido.* Dos cosas iguales a una tercera son iguales sí. (Si  $A=B$  y  $B=C$ , entonces  $A=C$ ). Si de dos cosas iguales, una es diferente a una tercera, son diferentes entre sí: Si  $A=B$  y  $B$  no es igual a  $C$ , entonces  $A$  no es igual a  $C$ . Este principio es fundamental para el raciocinio deductivo o silogístico.
- *Principio del todo y las partes.* Lo que se dice del todo, se dice de la parte y lo que se niega del todo, se niega de la parte.

Según Irving Copi, las reglas de validez del silogismo serían seis:

1. «Un silogismo categórico válido debe contener exactamente tres términos, cada uno de los cuales debe usarse en el mismo sentido a través de todo el razonamiento.
2. En un silogismo categórico válido, el término medio debe estar distribuido el menos una vez en las premisas.
3. En un silogismo categórico válido no puede haber en la conclusión ningún término distribuido que no está también distribuido en las premisas.
4. Ningún silogismo categórico con las dos premisas negativas es válido.
5. Si una de las premisas de un silogismo categórico válido es negativa, la conclusión debe ser negativa.
6. Si la conclusión de un silogismo categórico es una proposición particular, sus premisas no pueden ser ambas universales» (COPI 1964 pp.179-185).

La lógica clásica se basa en la concatenación de inferencias. Partiendo de un postulado básico conocido, se puede llegar a descubrir lo desconocido. «*Inferencia es la relación de dependencia que establecemos entre razones y conclusión. Inferimos por tres caminos: inducción, deducción e hipótesis. La inferencia inductiva parte de hechos que nos parecen semejantes en algo para alcanzar conclusiones que generalizan dicha semejanza. La inferencia deductiva se apoya en una regla general y en un caso al que puede ser aplicada. La inferencia hipotética trata de imaginar la mejor explicación para los hechos*» (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p.143). Tanto la vía inductiva, como la deductiva e hipotética, serán de utilidad a la hora de construir argumentos sólidos en el seno de una negociación, aunque los sistemas de inferencias más usados con los inductivos y los deductivos o silogismos. La inducción parte de una realidad concreta empírico-sensible y nos lleva lógicamente hasta un universal.

«Por eso suele describirse la inducción como el raciocinio que va de verdades particulares a verdades universales» (ZÁRRAGA 2015 p.115). En la deducción o silogismo se opera en camino inverso, desde lo general a lo particular, de lo universal a lo concreto. «La inducción va de los hechos a la ley (es decir, de un conjunto de hechos particulares a una conclusión general) La filosofía clásica opone a la inducción la deducción, que va de lo general a lo particular, que saca, a partir de principios o premisas generales, una conclusión, una consecuencia» (LEFEBVRE 2013 p.151).

Tendemos a usar proposiciones categóricas, contundentes, que no precisan demostración por su aparente evidencia. Atención con ellas, a veces también exigen demostración y debemos conocer los mecanismos para conseguirlo. «Se denominan <<proposiciones categóricas>> a aquellas que declara o acusan de modo directo y simple la ratificación de la realidad con una estructura proposicional S es P. Pero, a veces, la realidad no puede ser ratificada de una manera simple y directa. Ratificar es verificar. Cómo saber si Pedro sigue vivo, pues se ha encerrado en su cuarto. En un caso así usamos una proposición compleja o compuesta, según la denominación griega <<hipotética>>. Una proposición hipotética está construida por dos proposiciones, pero tiene el valor lógico proposicional de una sola. Entonces, como no podemos ingresar en el cuarto, y ver cómo está Pedro, formulamos la propuesta lógica: <<Si Pedro me habla, entonces sigue vivo>>. Consideramos tres clases de proposiciones hipotéticas: Condicionales: Si P, entonces Q. Disyuntivas: P o Q. Conjuntivas: P y Q. En las proposiciones hipotéticas condicionales la verdad del consecuente depende del antecedente, en las disyuntivas la verdad de una parte excluye a la otra y en las conjuntivas la verdad de una no se da sin la otra» (ZÁRRAGA 2015 pp.64-65). El negociador, en sus argumentos, utilizará las inferencias y proposiciones más adecuadas para sus fines. Aunque, como veremos más adelante, las palabras del negociador deben abarcar otros aspectos más allá del puramente racional, no cabe duda que los razonamientos lógicos otorgan una gran fuerza a su argumentación. Incluso el orador o negociador con mayor poder de evocación sentimental debe fundamentar sus postulados en la razón lógica. Sobre esos cimientos racionales, el aroma de los sentimientos reforzará la capacidad de convicción.

La lógica es una poderosa herramienta de razonamiento, pero no garantiza que sus resultados sean verdaderos. Más allá de las falacias lógicas, que más adelante analizaremos, existe el riesgo, por ejemplo, en la lógica inductiva, que la primera de las premisas, la nacida de la observación de lo real y de lo concreto, tan sólo sea aparentemente real y que una posterior observación nos la invalide. La lógica inductiva es usada con frecuencia por el método científico y sus conclusiones son válidas hasta que se demuestra que la premisa inicial no es

cierta por completo y, en consecuencia, lo que significaría la invalidación de toda la teoría. *«En contraste con la lógica deductiva, el razonamiento inductivo es un tipo de razonamiento que va <<de abajo arriba>>. En él se reúnen observaciones que indican o apoyan alguna conclusión. El tipo de razonamiento inductivo consiste en observar hechos y llegar a alguna conclusión general sobre ciertos hechos particulares (...) La verdad de las conclusiones inductivas no está garantizada, incluso si todas las observaciones en la que se basan son ciertas, abundantes y sin excepciones. La generalización <<todos los cisnes son blancos>> es inductivamente válida, pero ahora resulta que no es verdad»* (NISBETT 2016 p.261). En la argumentación inductiva se debe ser especialmente prudente con los postulados iniciales, pues si los rivales logran demostrar una sola falla en ellos, toda nuestra argumentación decaerá.

La lógica es filosofía, en cuanto razonamiento, y lenguaje, en cuanto estructura. Pero cada día, las fronteras entre lo uno y lo otro se diluyen. *«La orientación del pensamiento filosófico hacia el lenguaje ha recibido el nombre genérico de «giro lingüístico» (...) El término «giro lingüístico» remite fundamentalmente un punto de partida común: los problemas del conocimiento son esencialmente problemas de índole lingüística. Es preciso en primer lugar, tener en cuenta la estrecha relación existente entre lenguaje y lógica para los teóricos del giro lingüístico. Ello supone la aceptación implícita, en mayor o menor grado, de un cierto paralelismo entre las estructuras del lenguaje y las del pensamiento. A todo esto, obviamente, subyace una hipótesis general acerca del doble aspecto sentido/significado: el significado constituye tanto el núcleo del pensamiento como el núcleo del lenguaje»* (AGUADO 2004 pp.91-92).

En resumen, la lógica es una poderosa herramienta para la eficaz argumentación del negociador, que podrá usar sus inferencias inductivas, deductivas o hipotéticas de la manera más coherente con su discurso e intereses. El negociador nunca debe confiarse en exclusiva en argumentos sentimentales o relacionales, es conveniente que el fundamento de los mismos sea racional y para ello la lógica es vehículo adecuado. Y la lógica se perfecciona a través del lenguaje. Las inferencias deben realizarse desde hechos concretos y conocidos por la otra parte — en caso de la inductiva — o, que desde lo general se deduzca un particular cercano y comprobable — en el caso de la deductiva—. La inferencia sobre lo conocido es el cimiento más sólido sobre el que se basa la argumentación eficiente, que a la otra parte le costará desmontar.

### 2.1.2. LA FALACIA

La lógica es un poderoso artefacto formal, ocupada en que sus engranajes —las inferencias— funcionen correctamente, sin importarle en demasía la mercancía —los contenidos— que arrastran. *«No interesa si el contenido sea verdadero o falso, sino que el procedimiento sea correcto, a saber, si sirve para obtener un efectivo resultado, consecuencia o conclusión. Falsedad y error no son la misma cosa. Este carácter práctico de la lógica llevó a algunos a definirla como el arte (técnica) del correcto pensar»* (ZÁRRAGA 2015 p.18). La lógica se limita a la búsqueda de la verdad formal y no de la material. Los sofistas, por ejemplo, utilizaron postulados lógicos que tergiversaban la verdad. Aunque las inferencias sean correctas, se puede llegar a un resultado erróneo. A veces el error se encuentra en los postulados básicos o en los propios sesgos de la mente. *«Los errores de la lógica, tal como utilizo aquí ese concepto, son desviaciones sistemáticas respecto a la racionalidad, de los pensamientos y comportamientos óptimos, lógicos y sensatos. La palabra <<sistemático>> es importante, porque solemos equivocarnos en la misma dirección. Por ejemplo, sobrevaloramos nuestro conocimiento con más frecuencia que los infravaloramos. O bien el riesgo de perder algo no mete más prisa que la perspectiva de ganar algo. Un matemático lo calificaría de distribución asimétrica de errores de lógica. Por suerte, pues la asimetría a veces hace que los errores sean previsibles»* (DOBELLI 2016 p.8). Dedicaremos en capítulos posteriores mayor atención a estos sesgos de la mente que favorecen los errores de la lógica tanto a la hora de argumentar como de tomar decisiones.

Los fallos lógicos se llaman falacias. La expresión falacia deriva de <<falla>> y, como su propia etimología nos indica, se trata de una falla en el razonamiento. Las falacias pueden ser voluntarias o involuntarias, pero suelen adoptar un aspecto verosímil y convincente, por lo que hay que saber detectarlas y ponerlas en evidencia. *«La falacia consiste en un error lógico, en una inconsecuencia lógica de la inferencia o raciocinio. Esto significa que la conclusión o consecuencia no se deriva de las premisas, no se deriva de los datos expuestos en el antecedente»* (ZÁRRAGA 2015 p.79). Algunas de las falacias son conocidas como sofismas, el estilo argumentativo de los antiguos sofistas griegos.

Existen falacias formales, que son las derivadas de fallos en la estructura del razonamiento. Pero también existen falacias no-formales debidas a interferencias de orden psicológico, social-cultural o lingüístico. Las falacias no-formales más habituales se agrupan en tres clases:

1. Falacias por el uso de la fuerza: Por autoridad, por la mayoría, ad hominem o contra el hombre, por la piedad o por la simple fuerza, entre otras.
2. Falacias por simple inatención lógica: Por la causa falsa, por la ignorancia, por la pregunta compleja, por el accidente, por petición de principio, por analogía, por la convicción, por la posibilidad, por el abstracto.
3. Falacias lingüísticas o verbales. Por el equívoco, por anfibología, por el énfasis, por composición, por división.

El negociador experimentado sabrá descubrir las falacias que encierra el discurso o argumentos del adversario y podrá desmontarlas en función de su mecanismo y contenido. Al tiempo, sabrá evitar las propias. Aunque existen negociadores con espíritu sofista, esto es aficionados a argumentar truculentamente en base a falacias de difícil desenmascaramiento, lo mejor es evitar las falacias y construir el discurso con inferencias sólidas, comprobables y comprobadas. El uso de la falacia en los propios argumentos conlleva el riesgo de ser desenmascarado, a corto, y perder la confianza y reputación, a largo plazo.

Existe un cierto paralelismo entre la lógica y la gramática, ni la una ni la otra admiten contradicciones formales. Otra cuestión es que ambas no garantizan la verdad, sólo se preocupan de la correcta construcción formal. «*La gramática se basa en una distinción capital entre el contenido y la forma del lenguaje (...) La gramática deja a un lado el sentido, el contenido, la verdad o la falsedad de la afirmación. Se ocupa únicamente de la manera de juntar las palabras; define ciertos caracteres generales, ciertas clases de palabras que hacen de ellas términos gramaticales y que deben regular su empleo: el sustantivo, el adjetivo, el verbo, el sujeto, el atributo, etcétera*» (LEFEBVRE 2013 p.105). Como decíamos, la lógica comulga con la dinámica gramatical, preocupada tan sólo por la perfección de su estructura formal, sin preocuparle la verdad o falsedad de sus contenidos. «*La lógica formal, al igual que la gramática, solo tiene un alcance relativo y una aplicación limitada (...) La lógica formal, lógica de la forma, es por lo tanto la lógica de la abstracción*» (LEFEBVRE 2013 p.108). La falacia se ocultará bajo el manto de verosimilitud y puede soportar una estructura argumentativa de difícil desmontaje. Merece la pena analizar detenidamente los argumentos ajenos, para tratar de detectar las posibles falacias ocultas. Puede que una vez nos engañen con ella, la segunda vez jamás debe ocurrir.

### 2.1.3. LÓGICA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

El uso de la lógica adquiere mayor relevancia en el mundo digital, en el que los programas se basan en inferencias lógicas y en el que los algoritmos que rigen los arcanos digitales poseen un corazón lógico. La lógica se basa en el uso de la palabra por lo que la lingüística y las semánticas también resultan básicas para el desarrollo de los sistemas digitales. Además de la lógica lingüística, existe también una lógica simbólica que también es usada en los lenguajes de programación.

Algunas de las disciplinas clásicas, como decíamos, como la lógica y la semántica, ha encontrado un inesperado aliado en las nuevas tecnologías, que la han hecho reverdecer y actualizar su vigencia e interés. Los programas informáticos se basan en inferencias lógicas, y estas a su vez en palabras.

El desarrollo de la Inteligencia Artificial requiere el avance simultáneo de la Lógica y la Semántica, dos materias de estudios tan antiguas como actuales. Los programas de los sistemas expertos y de la inteligencia artificial responden a la estructura IF... THEN..., tradicional relación de inferencia lógica. Desde finales del XIX, la Lógica que hasta entonces había sido una disciplina de la filosofía, se amplió a la Lógica matemática. En la actualidad la Lógica es motor de los programas informáticos y base de la Inteligencia Artificial. La herramienta sobre la que trabaja la razón lógica es la palabra, no en vano su propio nombre deriva de «logos», que significa palabra razonada en griego.

La Semántica, ciencia que estudia el significado de los signos lingüísticos adquiere un vanguardista protagonismo, tanto en el contexto de los buscadores —básicamente se busca por palabras— como en el más amplio de la relación de signos y significados. Buscadores de internet, programas informáticos, mensajes de twitter o correo electrónico, Inteligencia Artificial, todos giran en torno a la palabra, a sus significados y la su secuencia lógica. En un mundo de ingenieros, tecnólogos e informáticos, las disciplinas humanísticas más clásicas, como la lógica, la semántica o la ética, retoman su protagonismo. Hay que dominar el lenguaje, cuidar la palabra, cultivar la lógica y la semántica, no sólo en el lenguaje de la negociación tradicional, sino también en el nuevo universo digital.

Pronto negociaremos con programas y algoritmos. Algunos sistemas de compras de grandes empresas se basan en subastas digitales, otras ya poseen algoritmos de decisión. Algunas de las reglas tradicionales de negociación seguirán siendo válidas, pero el negociador digital tendrá que adquirir nuevas competencias y conocimientos, aunque la inferencia lógica



seguirá siendo igualmente válida, ya que el algoritmo tiene esencia lógica y por la lógica contrastada con la realidad contrastable habrá que argumentarle.

## **2.2. DIALÉCTICA**

### **2.2.1. FUNDAMENTOS DE LA DIALÉCTICA**

La dialéctica, como tantas otras disciplinas filosóficas y vinculadas a la palabra, es una expresión de origen griego que, literalmente, significa arte de la conversación. En inicio, se consideraba dialéctica a la búsqueda de la verdad a través del diálogo, de la conversación, en un ejercicio similar a una lógica compartida entre los conversadores. Posteriormente, el método dialéctico se construyó sobre el esquema tesis-antítesis-síntesis que tanta influencia ha tenido para el estado actual del pensamiento. La dialéctica va asociada, por tanto, al pensamiento crítico, al permanente cuestionamiento de la realidad. La dialéctica, pues, tiene dos acepciones fundamentales. Por un lado, la vinculada a la discusión y el debate y, por otra, al sistema filosófico. La controversia supone el debate o contraste de dos o más opiniones o posturas contradictorias que buscan de manera compartida una conclusión. En un sentido genérico, por analogía, el debate que se produce en el seno de una negociación, con argumentos y contraargumentos de las partes, con el juego de ofertas y las discusiones que las acompañan, se trata de un ejercicio dialéctico. Merece la pena conocer los fundamentos de la dialéctica, tanto como disciplina filosófica como, desde luego, ejercicio de discusión y debate.

Según la Enciclopedia ESPASA CALPE, la Dialéctica es *«el arte de disputar y discutir de forma dialogada (...) Y ello es cierto que era costumbre de los filósofos primitivos tratar las cuestiones científicas por medio de preguntas y respuestas, y de este ejercicio y costumbre nació el arte de disputar, o sea de defender o de impugnar alguna proposición valiéndose del diálogo (...) En un diálogo sostenido por dos o más personas sobre alguna cuestión científica suelen emitirse pareceres contrarios y exponerse el pro y el contra de una proposición o tesis (...) De donde la dialéctica es aquella parte de la Lógica que trata de las leyes del discurso»* (ENCICLOPEDIA ESPASA CALPE 1915 TOMO 18).

La dialéctica, por tanto, encierra variantes y posibilidades. Todo cuanto suponga una contraposición de ideas entre partes, una interacción entre propuesta y respuesta, réplica y contraréplica, supone un avance dialéctico de nuestro conocimiento, o, en su caso y por analogía, en la negociación. El conocimiento se articula en palabras. A lo más en signos matemáticos

que deben ser leídos como palabras. El conocimiento humano tiene tres características esenciales: es práctico, es social y es acumulativo. Y todo el conocimiento lo hemos adquirido a través de la experiencia y del razonamiento e investigación, lo que supone una interacción permanente y en el doble sentido como todo lo que nos rodea. *«En términos filosóficos, el sujeto (el pensamiento, el hombre que conoce) y el objeto (los seres conocidos) actúan y reaccionan continuamente uno sobre otro; yo actúo sobre las cosas, las exploro, las pruebo; ellas se resisten o ceden a mi acción, se revelan, yo las conozco y aprendo a conocerlas. El sujeto y el objeto están en perpetua interacción; esta interacción la expresaremos con una palabra que designa la relación entre dos elementos opuestos y que, sin embargo, son parte de un mismo todo, como en una discusión o en un diálogo: diremos, por definición, que es una interacción dialéctica»* (LEFEBVRE 2013 p.71). La relación entre personas y, desde luego, la negociación, también supone una interacción dialéctica, con la recíproca influencia que conlleva.

La dialéctica ambiciona alcanzar la verdad y no se limita, como la lógica, a la perfección formal. *«El razonamiento dialéctico no es formal o deductivo, y por lo general no opera con abstracciones. Trata de llegar a conclusiones verdaderas y útiles en lugar de a conclusiones válidas. De hecho, las conclusiones basadas en el razonamiento dialéctico pueden contraponerse a las basadas en la lógica formal»* (NISBETT 2016 p.263). Por extensión hemos considerado que el proceso negociador comparte elementos de la dinámica dialéctica. En este caso, los argumentos de una y otra parte pretenden justificar las propias propuestas y tratar de convencer a la otra parte, no tanto en busca de la verdad sino en el alcanzar un acuerdo que satisfaga los propios intereses. De alguna manera, en su caso, el acuerdo siempre llega —por similitud— tras el proceso dialéctico de negociación.

El motor de la dialéctica es la contraposición, el contraste. Por tanto, no es rígida, sino dinámica; no se detiene, sino que avanza. *«La dialéctica es entonces un método que se refiere a la manera de pensar, pero se diferencia al mismo tiempo de otros métodos en la medida en que intenta una y otra vez no quedarse detenida, en que una y otra vez se corrige según los datos de las cosas mismas. Tentativa de una definición: la dialéctica es un pensar que no se conforma con el orden conceptual, sino que lleva a cabo el arte de corregir el orden conceptual a través del ser de los objetos. Aquí está el nervio vital del pensar dialéctico, el momento de la contraposición»* (ADORNO 2013 pp.34-35. Y esta esencia dinámica, mudable, es consubstancial al proceso negociador. Las partes acercan sus posturas progresivamente, en función de que advierten posibilidades inesperadas o simple acercamiento de posiciones. El negociador experimentado sabe que, en las negociaciones, las partes evolucionan en sus

planteamientos, de manera contradictoria, incluso, en no pocas ocasiones. De hecho, en las mediaciones, es el propio mediador quien facilita mediante la conversación y la escucha activa esas dinámicas de cambio y desbloqueo de las situaciones conflictivas iniciales a un progresivo acercamiento de las partes.

Los filósofos dialécticos consideran a la dialéctica como algo más que una contraposición creativa de ideas. «(...) *si queremos elaborar un concepto riguroso de la dialéctica, esta no puede ser un mero método (...) ni tampoco una mera representación de oposiciones que se encuentran empíricamente en las cosas; pues entonces no existiría en la dialéctica esa coerción, esa violencia del todo que en realidad ha facultado a la dialéctica, en general, para ser algo así como la filosofía y para poner a nuestra disposición algo así como como los principios explicativos de las grandes preguntas de la realidad, tanto como de la metafísica. Esto sólo puede conjugarse, en principio, si decimos que una filosofía dialéctica deber ser necesariamente una filosofía para la que el pensar y el ser son puestos como idénticos*» (ADORNO 2013 p.39). Pero a nuestros efectos, una vez expuesto los fundamentos de su acepción filosófica, nos interesará su sentido de debate, de discusión. En el seno de cualquier negociación se suceden los argumentos que defienden las posturas de cada una de las partes, que son refutadas desde la contraria, en una dinámica dialéctica que no busca la verdad sino el alcanzar un acuerdo que satisfaga a esas partes. Por tanto, la dialéctica, en este caso, está al servicio de los objetivos de los negociadores, aunque le sean de aplicación los principios teóricos analizados para la dialéctica clásica.

Cualquier conversación, comunicación, discusión o debate se desarrolla en un contexto determinado, que enmarca el significado de las palabras y frases. Sin ese marco compartido, la dialéctica se tornaría imposible. Neil Mercer las denomina *reglas conversacionales básicas*, en las que tienen entidad propia los contextos y los marcos de referencia. «*Con frecuencia, los malentendidos que se dan en las conversaciones son el resultado de una falta de solidez en las bases contextuales del pensamiento conjunto*» (MERCER 2001). El negociador debe comprobar que la discusión tiene lugar en el seno de un marco compartido. Si no es así, deberá hacer un esfuerzo de explicación y simplificación hasta comprobar que todas las partes entienden lo mismo de una afirmación o propuesta. El diálogo puede transformarse en debate o discusión, en función de que la prioridad sea el imponer el propio punto de vista en la lógica gana-pierde o el de la búsqueda conjunta de la verdad o de la solución de la cuestión abordada.

Al igual que la negociación aporta un imprescindible valor a la sociedad, pues permite la convivencia y la mejoría recíproca, el intercambio de ideas, la discusión, en suma, la dialéctica, permite el avance social y colectivo. «*Sin embargo, pocos — o ninguno — de los principales logros en el campo del arte, la ciencia o la industria se deben a individuos aislados. Casi siempre, los logros importantes dependen de la comunicación entre personas creativas*» (MERCER 2001). El debate, la discusión, el contraste de pareceres, la crítica fundada, la negociación, suponen un permanente flujo de influencia recíproca que, necesariamente, influye a las partes. Bien sea para el conjunto de la sociedad o bien para el avance de una negociación, la discusión o el contraste de propuestas y de pareceres suponen el verdadero motor de avance.

La dialéctica debe tener en cuenta que avanza en función de la opinión de las personas concretas, que «contaminan» con su personalismo toda su intervención dialéctica. Los argumentos no son neutros ni frutos exclusivos de la razón y eso lo asocia a la retórica clásica en la que «*toda argumentación se desarrolla en función de un auditorio*» (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.36). Las mismas ideas al servicio de idéntico fin, se expondrán de manera diferente ante las distintas audiencias.

Según García Damborenea, (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p.19), las cuestiones básicas o de conocimiento en el seno de una discusión pueden ser de los siguientes tipos: *Conjetural*, cuando los hechos en cuestión no son obvios ni patentes; *Nominal*, si la discusión versa sobre los nombres y su significado; y *Evaluativa*, si se discute sobre la valoración de personas, acontecimientos o acciones pasadas, presentes y futuras. Si la discusión recae sobre una acción, la cuestión suele responder a uno de estos dos modelos: la *deliberación* sobre la decisión de qué hacer y el *enjuiciamiento* de un comportamiento o responsabilidad. «*La cuestión conjetural considera exclusivamente los hechos sin entrar en otras consideraciones. La polémica puede surgir alrededor de los hechos en sí o de sus circunstancias: quién, cuándo, cómo, con qué medios, por qué. Se argumenta en términos de probabilidad, basados en indicios y motivos (...) Indicio es un hecho conocido que sugiere la existencia de otro con el que mantiene una relación causal, de coexistencia, de sucesión o de semejanza. Motivo es la causa de hacer algo. Los motivos básicos son dos: obtención de un bien y evitación de un mal*» (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p.31). En ocasiones, la discusión se centra en cómo denominamos una realidad o un hecho. Ya sabemos que la palabra nunca es inocente, va cargada de intención. «*La cuestión nominal se plantea cuando el desacuerdo radica en el nombre que hemos de aplicar a hechos que no se discuten. El instrumento principal para la defensa y el rechazo de las denominaciones es la definición. La definición puede ser infor-*

mativa y argumentativa» (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p.56). En todo caso, la definición debe ser compartida por las partes o se convertirá en un escollo que dificultará el avance del debate y de la negociación.

El razonamiento dialéctico es, asimismo y como ya hemos comentado, la base de toda una corriente filosófica de honda influencia en la política y pensamiento de nuestros días. Para Hegel, el motor que impulsa el progreso y la evolución de la sociedad es la contradicción. Y toda contradicción es la cara visible del conflicto que detrás late. Las fases de esta dialéctica hegeliana —tesis, antítesis, síntesis— son bien conocidas para el pensamiento universal. *«Esta forma de razonamiento no regula tanto el razonamiento como sugerir maneras de resolver problemas. El razonamiento dialéctico incluye el diálogo socrático, que es esencialmente una conversación o debate entre dos personas que tratan de llegar a la verdad a base de estimular el pensamiento crítico, aclarar las ideas y descubrir contradicciones que pueden incitar a los interlocutores a adoptar enfoques que sean más coherentes y tengan más probabilidades de ser correctos o útiles. Las versiones del razonamiento dialéctico de los siglos XVIII y XIX, que debemos principalmente a los filósofos Hegel, Kant y Fichte, se centran en un proceso en el que a una <<tesis>> le sigue una <<antítesis>>, y a ésta una <<síntesis>>: una proposición seguida de una posible contradicción de esa proposición, seguida de una síntesis que resuelve toda contradicción»* (NISBETT 2016 p.263). El acuerdo, como fruto de un proceso negociador, sería el análogo de la síntesis en el debate filosófico. Si esta viene precedida por la tesis y la antítesis, el acuerdo subsume las ofertas y contraofertas, los argumentos y contraargumentos de cada una de las partes.

Existen varios tipos de discusiones- conversaciones. Mercer las clasifica en tres tipos: las *disputativas*, las *acumulativas* y las *exploratorias*. Es frecuente que la dinámica negocial se reduzca a un diálogo de sordos entre las partes. Estaríamos en una dinámica de *conversación disputativa*. *«Aunque no llegue a ser un intercambio abiertamente agresivo, la conversación disputativa se caracteriza por la negativa a adoptar los puntos de vista del otro y por la constante reafirmación de las propias opiniones. En su forma más arquetípica, consiste en una serie de intercambios con la estructura <<te digo que es así — y yo te digo que no>> salpicada de órdenes y afirmaciones paralelas. Convierte la actividad conjunta en una competición en lugar de una colaboración»* (MERCER 2001). Otro tipo sería la conversación acumulativa, *«donde los interlocutores se basan en las aportaciones de los demás añadiendo información propia y donde, apoyándose mutuamente y de una manera poco crítica, construyen conjuntamente un corpus compartido de conocimiento y de comprensión»* (MERCER 2001). El otro tipo de conversación sería la exploratoria. *«La conversación exploratoria*

*es aquella en la que los interlocutores abordan de una manera crítica pero constructiva las ideas de los demás. Se ofrece información pertinente para su consideración conjunta. Se pueden rebatir o apoyar propuestas, pero dándose razones y ofreciéndose alternativas. Se busca el acuerdo como una base para el progreso conjunto. El conocimiento es explicable públicamente y el razonamiento es visible en la conversación» (MERCER 2001).*

En una negociación coexisten los tres tipos de conversación, desde la simple disputativa hasta la acumulativa y exploratoria. Probablemente, y por fases, en el seno de una misma negociación se presenten los tres tipos, que pueden mostrar el grado de vinculación, o no, de las partes implicadas. *«La noción de estos tres tipos de conversación también es útil para comprender la relación existente entre las maneras en que usamos el lenguaje para resolver problemas y crear conocimiento, y los tipos de orientación intelectual que adoptamos hacia los demás al hacerlo. Cada una representa una manera de usar el lenguaje para crear un tipo especial de intersubjetividad. Podemos emplear el lenguaje para unir nuestros intelectos de una manera no crítica, no competitiva y constructiva, como ocurre en la conversación acumulativa; o podemos tratar las actividades intelectuales de los demás como amenazas para nuestros intereses particulares, como en la conversación disputativa. En la conversación acumulativa el lenguaje se utiliza para construir una identidad conjunta, una perspectiva compartida e intersubjetiva del tema de conversación donde las diferencias individuales de percepción o de juicio quedan minimizadas» (MERCER 2001).*

Algunos consejos son bien conocidos para la dialéctica práctica aplicada a un proceso de debate o de negociación. Por ejemplo, el de tomar afirmaciones de la otra parte para argumentar en su contra. *«Como bien has dicho,...»*; el de volver los argumentos que el tercero utiliza; el de descubrir falacias en sus argumentos, o errores en sus datos; la reducción al absurdo de los argumentos ajenos, llevándolos al límite; el gestionar argumentos de autoridad que beneficien los propios y desautoricen los de terceros; el de crear desde inicio marco metafóricos adecuados para nuestras posiciones; el demostrar las consecuencias perjudiciales de las propuestas rivales; el desmontar sus razonamientos, siguiendo un orden inverso al de la proposición que hacemos. Para ello se debe comenzar desmontando la de mayor peso para continuar hacia las de menor importancia; el de gestionar los tiempos y la cadencia de argumentos y un largo rosario de técnicas y propuestas que iremos desgranando a lo largo del presente trabajo.

Como conclusión podemos deducir que en el seno de la negociación siempre late una dinámica dialéctica, de intercambio de pareceres, ofertas y argumentos, no en busca de una verdad

compartida, sino de un acuerdo que satisfaga razonablemente los intereses recíprocos. La dialéctica, como sistema filosófico, puede servir de inspiración para el debate-discusión inherente a todo proceso negociador. En una negociación, el ideal del negociador no es derrotar a la otra parte, sino conseguir que acepte voluntariamente nuestras pretensiones. Por eso, la dialéctica de la negociación será diferente al debate entre abogados y fiscales en el seno de un proceso judicial, en el que las partes tratarán de ganar la voluntad del juez, con la derrota de la otra parte, o la dialéctica política, que no tiende en verdad a la convicción del rival, sino al aplauso de la audiencia. El tipo de debate, sus partes y, sobre todo, su finalidad, generará dinámicas dialécticas diferentes que el negociador debe conocer y dominar.

### **2.2.2. LÓGICA OCCIDENTAL VERSUS DIALECTALISMO ORIENTAL**

Las diferencias entre las corrientes filosóficas orientales y occidentales son bien conocidas, así como el esfuerzo de integración en los enfoques omnicomprendivos de la actualidad. La dialéctica también es percibida de manera diferente por ambas tradiciones filosóficas. Merece la pena que nos detengamos con brevedad en el análisis de esos distintos enfoques, en cuanto nos sirva para obtener alguna conclusión inspiradora para el proceso de negociación. *«El razonamiento dialéctico chino se ocupa de un registro mucho más amplio de cuestiones que las versiones occidentales o indias del razonamiento dialéctico. La versión china sugiere maneras de lidiar con la contradicción, el conflicto, el cambio y la incertidumbre. Mientras que la dialéctica hegeliana, por ejemplo, es <<agresiva>> ante la contradicción, en el sentido de que busca destruir las contradicciones entre proposiciones en favor de alguna nueva proposición, el razonamiento dialéctico chino a menudo trata de encontrar maneras en las que las proposiciones en conflicto pueden ser ambas verdaderas»* (NISBETT 2016 p.263). A nuestros efectos, aunque siempre buscamos una solución o un acuerdo nítido, claro, exento de cualquier duda o ambivalencia, no cabe duda que para problemas complejos precisan de soluciones complejas que incorporaran la riqueza de matices y posibilidades de la dialéctica oriental. Sólo así, a veces, es posible avanzar de manera dinámica en la resolución de conflictos especialmente complejos o alcanzar acuerdos en negociaciones difíciles y aparentemente sin resolución posible.

Avanzar y contraponer ambos sistemas enriquece nuestro conocimiento. Frente a los principios lógicos de identidad, no contradicción y de tercero excluido de la tradición occidental se alza el razonamiento dialéctico oriental. Si los occidentales aceptamos estos principios, *«(...) la gente formada en la tradición intelectual china no participa de ellas, al menos no lo hace*

*para cada tipo de problemas. El pensamiento oriental tiene por fundamento el dialectismo. Como ha escrito el psicólogo Kaiping Peng, tres principios subyacen al dialectalismo oriental: El principio de cambio. La realidad es un proceso de cambio. Lo que es actualmente cierto, pronto será falso. El principio de contradicción. La contradicción es la dinámica subyacente al cambio. Como el cambio es constante, la contradicción es constante. El principio de las relaciones (u holismo). El todo es más que la suma de sus partes. Las partes sólo tienen sentido en relación con el todo.*

*>>Estos principios están íntimamente ligados. El cambio crea contradicción, y la contradicción produce el cambio. El cambio y la contradicción constante implican que no tiene sentido discutir sobre la parte individual sin considerar sus relaciones con otras partes y con los estados anteriores del mundo. Para muchos occidentales, estas nociones pueden parecer razonables y hasta resultar familiares. El diálogo socrático, a menudo llamado <<dialéctico>>, es similar en algunos aspectos. Consiste en una conversación en la que se intercambian diferentes puntos de vista con el objetivo de aproximarse más a la verdad» (NISBETT 2016 pp. 282-284).*

Como vemos, la esencial naturaleza dinámica de la negociación permite que los principios del razonamiento dialéctico oriental sean de especial aplicación a su devenir cambiante y carente de certezas. La negociación es necesariamente dinámica, mudable, movедiza, no siempre sigue caminos lógicos, hace caer en contradicciones a las partes, y muchas de las decisiones de las partes no son entendibles si no se comprenden que forman parte de un todo que envuelve a la materia concreta de la negociación. Por eso, la idea oriental de la dialéctica debe contrapesar y enriquecer la occidental, más lógica, lineal y necesitada de certezas.

### **2.2.3. DIFERENCIAS ENTRE LÓGICA Y DIALÉCTICA**

Aunque es cierto que la dialéctica puede encerrar lógica en su seno, ambas tienen realidades distintas, por más que para los filósofos dialécticos lo realmente substancial sea la dinámica dialéctica. «*En efecto, en Hegel, la lógica se absorbe y reabsorbe en la dialéctica. No ocupa un grado propio, un nivel específico. Lejos de corresponder a un movimiento abstracto de todo pensamiento, no representa más que la abstracción de la dialéctica (...)* El difícil problema de las relaciones entre la lógica y la dialéctica queda suprimido: la lógica no es sino una etapa, histórica y fenomenológica, de la dialéctica» (LEFEBVRE 2013 p.18). Sin embargo, Aristóteles consideraba a la Lógica como la ciencia más pura de la razón, ya que



las demás se contaminaban de la truculencia o subjetividades de las partes. «*La lógica para Aristóteles es la teoría del logos en acto: razón y razonamiento, coherencia del discurso, lenguaje del ciudadano que vive en la ciudad política y que busca los medios de deducir para convencer (y no para seducir), medios diferentes de la sofística, de la erística, de la dialéctica o arte del diálogo*» (LEFEBVRE 2013 p.23). A nuestros efectos, y sin entrar en cuestiones filosóficas que no nos incumben, ambas disciplinas tienen entidad propia al ser aplicadas por semejanza o analogía al proceso negociador. La lógica es una herramienta imprescindible para la argumentación, al tiempo que la dialéctica lo es para la discusión y el debate. Un buen negociador debe aspirar a ser, un gran argumentador —con toda la carga lógica que conlleva— y un excelente dialéctico.

Según Comte, el conocimiento humano ha evolucionado en su enfoque en tres etapas. La primera etapa es la que denomina *teológica*, en la que la explicación última de todo reside en un Ser Todopoderoso o a causas sobrenaturales. La segunda etapa sería la *metafísica*, donde el sujeto del conocimiento se centraría en la naturaleza del objeto y del ser. La tercera sería la edad *positiva* o *científica*, en la que lo importante es el *cómo*, y no el *por qué* y busca las leyes generales de la naturaleza. La primera estaría dominada por la Fe, en la segunda tendría entrada la lógica, que continuaría también en la tercera enriquecida por la dialéctica, amén de la lógica. La negociación pertenece al reino de lo real, de lo posible, en la que no caben idealismos ni actos de fe, sino contraposición dialéctica entre las posturas de las partes y lógica aplicada a la argumentación.

Tanto la lógica como la dialéctica —desde sus diferencias— son herramientas lingüísticas, racionales y discursivas al servicio de la negociación. A nuestros efectos, la lógica es un instrumento fiable y convincente para la argumentación efectiva, mientras que la dialéctica es la ciencia/habilidad —en la que pueden usarse, entre otros, recursos lógicos— para convencer, —o en su caso arrinconar— a la otra parte y para llevarla, en última instancia, al fin que deseamos, en nuestro caso a un buen acuerdo para nuestros intereses o deseos. Regresaremos a la lógica cuando abordemos la argumentación, pues es motor esencial de ella. En estos tiempos en los que los factores emocionales han adquirido un merecido peso, no podemos olvidar la determinante influencia de la lógica. Por eso, como decíamos, un buen negociador, además de su intuición e inteligencia emocional, debe administrar y gestionar los recursos lógicos y dialécticos más adecuados para su finalidad.

## 3. RETÓRICA, ORATORIA Y ARGUMENTACIÓN

### 3.1. INTRODUCCIÓN

Como en muchas otras facetas de la vida, para negociar con habilidad hay que saber hablar en público, comunicar y convencer con el uso de la palabra, argumentar, exponer convincentemente razones frente a terceros. Negociar es, en última instancia, un ejercicio lingüístico en el que la dialéctica se orienta hacia el acuerdo. Se negocia con palabras y la palabra será una herramienta poderosa para el negociador. En este capítulo vamos a conocer las ciencias clásicas de la retórica y de la oratoria y su evolución hasta las modernas técnicas para expresarse correcta y eficazmente en público. Asimismo, analizaremos la argumentación, como ciencia y práctica para la construcción de argumentos útiles para defender las posturas propias, rebatir las ajenas y convencer, en última instancia, a la otra parte.

La retórica como ciencia y la oratoria como práctica se basan en el uso del lenguaje, un lenguaje que el orador utilizará en función de la audiencia y del mensaje. El negociador tendrá que hablar ante una audiencia, que pueden ser los representantes de la otra parte, los propios componentes del equipo de negociación o ante el órgano de decisión ante el que se responder, ante la que deberá desplegar su oratoria o dialéctica, en su caso, y argumentar adecuadamente. Los principios generales de la oratoria que conoceremos en este capítulo serán de aplicación tanto a auditorios reducidos como amplios, con sus diferencias inherentes. La oratoria, el arte de hablar en público para conseguir los fines que se desean, no sólo es un ejercicio florido del verbo, sino un instrumento poderoso y eficaz de convicción. La oratoria es un medio, no un fin. Y como tal medio debe practicarse y mejorarse desde la juventud. *«Hablar en público es la gran asignatura pendiente. Y es curioso cómo todo nuestro conocimiento y habilidad, toda nuestra capacidad de análisis y nuestras conclusiones, todo nuestro esfuerzo, de poco o nada nos sirven si no somos capaces de transmitirlo a los demás. Es más, el ser capaz de comunicar es el valor añadido más importante en el mundo moderno»* (ARANDA 2015 p.15). Idéntica idea acerca de la fundamental importancia de la oratoria trasladaron los clásicos, que también advirtieron contra la oratoria vacía. *«Así, tras largas reflexiones, el análisis me ha llevado a concluir que la sabiduría sin elocuencia es poco útil para los estados, pero que la elocuencia sin sabiduría es casi siempre perjudicial y nunca resulta útil»*

(CICERÓN 1997). El correcto y convincente uso de la palabra resulta importante para la vida en general, pero imprescindible para la negociación en particular.

Analizaremos la retórica y la oratoria, que, aunque fuertemente relacionadas, no son idénticas. La retórica es teórica, la oratoria práctica. La RAE define a la retórica como: 1.- Arte de bien decir, de embellecer la expresión de los conceptos, de dar al lenguaje escrito o hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o conmover. 2.- Despectivamente. Uso impropio o despectivo de este arte. 3. Sofisterías o razones que no son del caso. *No me venga usted a mí con retóricas*. Vemos que en el diccionario de la RAE ya conviven las dos principales acepciones de la retórica. La primera, la positiva, como el arte del bien decir. Sin embargo, la segunda, posee una carga negativa, despectiva, al asociarla con un artefacto vacío de palabrería estéril. Veremos el por qué de esta evolución y reivindicaremos el retorno de la retórica eficaz.

Según el diccionario de la RAE la elocuencia es la facultad de hablar o escribir de modo eficaz para deleitar y conmover, y especialmente para persuadir a oyentes y lectores. También la define como la fuerza de expresión, eficacia para conmover o persuadir que tienen las palabras y, por extensión y figuradamente, la que tienen los gestos, los ademanes y cualquier otra acción o cosa capaz de dar a entender con viveza alguna idea y de ejercer influencia en el ánimo.

Podemos considerar a la retórica como el cimiento intelectual y teórico que sustenta a la oratoria. La oratoria sería así la retórica aplicada y ésta la teoría de la oratoria. Retórica y oratoria ven indisolublemente unidas y por eso son muchos los que la confunden. Un orador lleva los principios de la retórica a la práctica a través de su oratoria mediante la elocuencia necesaria para conseguir de la audiencia los objetivos planteados.

La elocuencia tiene también un eminente carácter práctico y es una característica de la oratoria. Un orador elocuente será aquel que a través de sus palabras, gestos y entonación logra convencer o transmitir ideas o emociones a su audiencia. La oratoria es el arte de hablar en público, aunque puede ser más o menos elocuente; la elocuencia es la facultad de conmover a través de la palabra. Las grandes escuelas de comunicación actuales se dedican mucho más a la oratoria y a la elocuencia que a la retórica. Son eminentemente prácticas y prestan tanto interés al lenguaje verbal como al no verbal. En el presente trabajo abordaremos los fundamentos de la retórica como paso previo al enfoque práctico de la oratoria.

Asimismo, abordaremos en este capítulo la ciencia de la argumentación, el arte de razonar, dialogar o negociar mediante argumentos. Como las otras disciplinas clásicas, la argumentación tiene una componente filosófica y otra de herramienta de persuasión. Por una parte, el argumento es el principal instrumento de la lógica y del razonamiento, por lo que su conocimiento afecta e interesa a la filosofía y a la ciencia. Pero, por otra parte, también es la herramienta de persuasión más poderosa tanto para la oratoria como para la negociación. Argumentamos para razonar, argumentamos para convencer. Argumentamos ante nosotros mismos, en nuestros razonamientos, argumentamos ante los demás. Si queremos negociar bien, tendremos que argumentar mejor.

## **3.2. LA RETÓRICA**

### **3.2.1. HISTORIA DE LA RETÓRICA**

Los primeros retóricos de los que tenemos constancia histórica vivieron en la Grecia Clásica. El primero que teorizó sobre la materia fue Demóstenes, que nació en el año 384 antes de Cristo. Quedó huérfano muy joven y sus tutores dilapidaron su herencia, por lo que tuvo que demandarlos e iniciar un largo proceso judicial contra ellos. Demóstenes comprendió entonces la importancia del saber hablar bien en público. Los jueces, como cualquier tipo de audiencia, tienen que juzgar y decidir en función de lo que escuchan y la parte más elocuente —aún sin llevar razón— puede decidir la causa a su favor. Demóstenes padeció, desde pequeño, algunas dificultades en el habla. Así, la vez primera que intervino en el proceso, los asistentes se rieron de él. Era incapaz de pronunciar la «r», se quedaba sin aire a mitad de la frase, el timbre de su voz era irregular y desagradable y sus frases muy largas y carentes de coherencia, por lo que nadie supo muy bien que es lo que quería decir. Avergonzado, Demóstenes abandonó la sala jurándose a sí mismo que algún día regresaría convertido en un gran orador.

Decidió corregir sus problemas de pronunciación y para ello se recluía en un sótano de su casa donde repetía sin cesar frases complicadas con la ayuda de piedras que se metía en la boca. Fueron meses muy duros de trabajo en el que el avance fue lento y desesperante. Pero poco a poco notó que su lengua era capaz de pronunciar mejor aquellos sonidos que se le resistían. Animado, decidió cultivar la memoria y la atención, por lo que, mientras corría por los campos, recitaba poemas enteros de largos y enrevesados versos. Y, por último, abordó el asunto de su voz. Quiso mejorar su tono, las oscilaciones de timbre y el volumen. Y para ello

se iba a la playa en días de grandes mareas y declamaba compitiendo con el sonido del romper de las olas. Sólo al final recurrió a la ayuda de un maestro de retórica. Con este bagaje, volvió a los tribunales y logró ganar el caso de su herencia ante el asombro de todos, que no lograban comprender cómo aquel joven de torpe y penosa expresión había logrado conmover y persuadir con bellas y precisas expresiones a un jurado tan experimentado. Ahí arrancó la carrera de uno de los grandes oradores de toda la historia, muchos de cuyos discursos han llegado hasta nuestros días, admirado por sus sucesores romanos Cicerón y Quintiliano y que aún es citado con mucha frecuencia en nuestros días. Moraleja, con esfuerzo y trabajo, la oratoria de cualquier persona puede mejorar sensiblemente. El negociador, además de cálculos, capacidad de relación social y agudeza psicológica, debe realizar un esfuerzo para mejorar sus facultades en el buen uso de la palabra en público.

Demóstenes logró convertirse en un reputado logógrafo, escribiendo los textos para los discursos que otros tendrían que recitar ante los tribunales. Es decir, que no sólo era un maestro en la forma, sino también en los contenidos y es una muestra evidente, como decíamos, de que se puede aprender a hablar en público, a pesar de las limitaciones iniciales, con voluntad e interés. Afirmó que tan importante es lo que se dice que el cómo se dice.

Tras la incorporación de Grecia al imperio romano, el centro de la oratoria se trasladó a Roma, donde brilló con luz propia Cicerón. Cicerón nació en las cercanías de Roma en el año 106 antes de Cristo y falleció asesinado por orden de sus enemigos políticos en el año 43 antes de Cristo. Tuvo una excelente formación en Roma, y tras el éxito de sus primeros discursos en el foro, decidió viajar hasta Grecia para completar su educación con los grandes maestros de la escuela griega de retórica y oratoria. A su regreso a Roma obtuvo grandes éxitos con sus discursos jurídicos y políticos, lo que le permitió ser considerado como el mejor orador de la República. Sus discursos y su erudición atendieron a diversas materias jurídicas, políticas y éticas, pero también le permitieron convertirse en un gran estudioso e investigador de la retórica y del arte de la oratoria, sobre las que escribió muchas obras consideradas clásicas en la materia, como *De oratore*; *Orator*; *Brutus*; *De optimo genere oratorum*; *Partitiones oratoriae* y *Topica*. Escribió en el año 89 a.C., cuando aún no llegaba a los dieciocho años, su primera obra de retórica, basada, sin duda alguna, en los apuntes que tomó de las clases con sus maestros latinos y griegos. Así nació *La invención retórica*, obra de juventud de la que el propio Cicerón consideró superada en su madurez, cuando escribió, en el año 55 a.C. *De oratore*, *El Orador*, que venía a superar aquella obra de juventud.

Aunque recibió una cuidada formación tanto de maestros romanos como griegos, mostró una especial predilección por Aristóteles. Afirmaba del estagirita fue capaz de sintetizar con su especial brillantez toda la sabiduría de la época, explicando mejor las materias que sus propios creadores. Así, afirma: «*Examinó cuidadosamente los preceptos de cada autor, los resumió brillantemente, explicó con gran diligencia los puntos más difíciles y, con su elegancia y concisión, superó a los propios inventores de este arte*» (CICERÓN 1997). Alabó, asimismo, la elocuencia de Demóstenes: «*No ha habido otro ni más vigoroso, ni más agudo, ni más moderado*» (CICERÓN 1997).

Ya en el periodo imperial, Marco Fabio Quintiliano (35-95), marcó otro hito en la ciencia de la retórica. Nació en *Calagurris*, la actual Calahorra, en la Hispania Tarraconense. Se trasladó a Roma, donde llegó a convertirse en un prestigioso abogado y donde creó una escuela de oratoria. Tanta fama adquirió que el emperador Vespasiano lo nombró maestro oficial de este arte. Posteriormente, Domiciano le encargó la educación de sus sobrinos y el también hispano Trajano le honró con su amistad. Quiso recuperar los principios de Cicerón, lo que le costó agrias disputas con el cordobés Séneca.

Su obra magna sobre la materia es *De Institutione Oratoria*, un tratado de doce tomos que aborda el conjunto de materias que precisa conocer y desarrollar un buen orador. La escribió cuando se hubo retirado en el año 89 y fue la obra más influyente para la formación de los oradores europeos durante los siglos XV y XVI.

Quintiliano critica a los que consideran como leyes inviolables los preceptos clásicos de la oratoria, que «*algunos siguen al pie de la letra y con tanta esclavitud como si el traspasarlo fuera delito*». Quintiliano flexibiliza el uso rígido de las reglas, considerando que la principal de ellas es «*el tino y juicio del orador, que le dirá dónde, cómo y cuándo debe mudarlas*». El gran orador insiste en esta idea cuando afirma que la única regla fija es que «*el orador debe guiarse por lo que conviene y está bien según las circunstancias*».

Quintiliano considera que la retórica no está sólo el arte de convencer y mover el ánimo, sino que es el arte del bien hablar. Para Quintiliano, cualquier persona dispuesta a adquirir conocimientos y práctica en la materia puede conseguirlo, porque «*la facultad de la oratoria es de tal naturaleza que no se requieren de muchos años para aprenderla*». Se trata de aprender una serie de fundamentos y después, sobre todo, practicar.

Para los clásicos, la retórica era la teoría de la oratoria y la elocuencia. Cicerón y Quintiliano dividieron la retórica en cinco partes: *invención, disposición, elocución, memoria y pronun-*

*ciación*. Como encontramos en la acepción *Retórica* en la enciclopedia Espasa Calpe, Coll y Vehí nos dice que: «*esta división es sumamente filosófica y aplicable, en sus tres primeras partes a todos los géneros literarios, puesto que para componer cualquier obra es necesario reunir antes todos los materiales, disponer luego el plan y cuidar, por último, de embellecer convenientemente la expresión. Y supuesto que el discurso oratorio, ya escrito, ya improvisado, debe pronunciarse en público, es indispensable también que el orador adquiera todo el imperio posible sobre la memoria voluntaria y que dé a la voz, el semblante y al gesto una forma artística, natural y adecuada caso*» (ENCICLOPEDIA ESPASA CALPE. Acepción Retórica).

Tras su apogeo clásico, la retórica fue perdiendo su componente dialéctico/práctico e incluso filosófico, para ir limitándose al ornato florido. A esta deriva se fue haciendo más evidente a medida que tanto los teóricos como los oradores iban dando más importancia a la forma, a la belleza formal de la expresión, que a la fuerza de convicción de sus contenidos. Así, los primeros retóricos (Demóstenes, Aristóteles, Cicerón y Horacio) la consideraron como una ciencia al servicio de la persuasión. Aristóteles llegó a definir la retórica como «*la facultad de considerar en cada caso lo que puede ser convincente*». Por tanto, el mejor discurso sería el que conseguía los fines propuestos por el orador; las formas de expresión quedaban al servicio de la capacidad de persuasión buscada. Más tarde, los teóricos de la retórica fueron buscando progresivamente la belleza en las formas de expresión, aunque el discurso perdiera algo de fuerza y tersura. Así, Quintiliano la definió como el arte del bien decir. Al otorgar progresivamente más protagonismo a la forma de expresarse, buscando la belleza formal, la eficacia de la persuasión quedó condicionada a ella.

Y dado que las modas cambian, los conceptos de belleza mutan, los retóricos fueron quedando orillados en el devenir de la historia, para quedar a asociados a discursos de palabras redundantes, ampulosas, barrocas y excesivas: o bien vacías, con poca substancia en su interior, o bien, directamente, engañosas y prevaricadoras. La retórica enfermó por el exceso de los retóricos. Por eso, la retórica es «*(...) un arte que no siempre ha tenido buena reputación. Platón la despreció por su capacidad de mover la opinión de la <<polis>> el margen de los conocimientos universales. La retórica era cosa de sofistas y había permitido la condena a muerte de Sócrates. En el Renacimiento fue materia fundamental en las universidades y en el siglo XX se asoció con el ascenso de los totalitarismos y con todo tipo de populismos*» (URDACI 2017 p.34).

A principios del siglo XII, la entonces fundamental universidad de Bolonia comenzó a impartir lecciones de retórica. Aunque en un principio se priorizó el arte de escribir cartas y discursos, pronto se derivó hacia su disciplina esencial, el arte de hablar en público. Uno de los ejercicios más habituales a los que sometían a los alumnos era el relatar en público la historia de la propia ciudad glorificando sus logros y los de sus gobernantes.

El Renacimiento supuso el reencuentro con los clásicos. Uno de los retóricos humanistas más conocido fue el florentino Brunetto Latini (1220-1294). Exiliado de su Florencia natal, emigró a Francia, donde escribió su obra más conocida, *Los libros del tesoro*, en la que daba a conocer al gran retórico del mundo romano, Cicerón. Algo más tarde llegó a Inglaterra el interés por la retórica clásica que llegó, como no, de la mano de humanistas italianos. Así, Lorenzo de Savona impartió lecciones de retórica en Cambridge y publicó un manual sobre la materia en 1478, que fue varias veces reeditada. Caio Auberino (1450-1500) se convirtió en el primer profesor oficial de retórica en Cambridge. En la Inglaterra del siglo XVIII, Hugo Blair publicó sus *Lecciones de Retórica*, de gran y prolongada influencia. Durante siglos, la única Teoría del Lenguaje se englobó en la Retórica. Pero «*la Retórica, amenazada desde el siglo XVI por el advenimiento del racionalismo moderno, acabó de arruinarse por completo al transformarse el racionalismo en positivismo, a finales del siglo XIX*» (BARTHES 2009 p.25).

Con el tiempo no sólo cayó en desuso, sino que, incluso, se usó la expresión retórico con ánimo peyorativo. Asimismo, retóricos mediocres sacralizaron las enseñanzas de los retóricos clásicos, por lo que impidieron que las formas y estructuras se fueran modernizando, adaptándose a las realidades cambiantes, lo que los hizo acartonarse y fosilizarse. Kant llegó a denominar a la oratoria como arte insidioso por el que se manipulaba a los hombres. De su brillo de antaño, lo retórico pasó a convertirse en algo despectivo, por lo que su estudio perdió todo interés y sus cátedras languidecieron en la melancolía.

Sin embargo, desde el último tercio del siglo XX, e impulsados sobre todo por la Escuela de Bruselas, con Perelman al frente, la retórica vuelve a concitar interés doctrinal y científico. «*Esta nueva retórica, más que los resortes de la elocuencia o la forma de comunicarse oralmente con el auditorio, estudia la estructura de la argumentación, el mecanismo del pensamiento persuasivo, analizando sobre todo textos escritos*» (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.26). La nueva retórica tendría un campo de estudio más amplio que la retórica clásica, al incorporar no sólo los textos escritos, sino, también, el soliloquio y la estructura lingüística del pensamiento. Al reforzar el componente de la argumentación, resulta de especial interés para los procesos negociadores; al potenciar los textos escritos,



su aplicación a través de los medios digitales. Además, su componente filosófico vuelve a ser tenido en consideración. «*La comunicación retórica es, por encima de todo, un procedimiento de pensamiento. Parte de la postura filosófica de que la realidad es una construcción social del conocimiento. Las personas aportan versiones de esa realidad. La enseñanza de esa diversidad conceptual es que la perspectiva determina los juicios. (...) La argumentación y el relato son formatos para explorar la legitimidad de los diversos puntos de vista*» (LABORDA 2014 p.17).

En resumen, que tras su brillo en Roma y Grecia, la retórica entró en decadencia, llegando a adquirir un tinte despectivo que aún hoy, parcialmente, perdura. Sin embargo, por los motivos expuestos, la retórica vuelve a gozar de relevancia y preeminencia académica en nuestros días, tanto por las nuevas formas de expresión que precisamos, como por su dimensión multidisciplinar. Por todo ello, y por servir de base teórica a la oratoria y a la práctica de comunicación oral, consideramos de interés conocer sus fundamentos en pos de una mejor utilización del lenguaje y de la palabra en el proceso de negociación. La retórica sigue siendo útil hoy y vamos a conocer sus principios.

### **3.2.2. FUNDAMENTOS DE LA RETÓRICA**

Sorprende la modernidad de algunos postulados de Aristóteles con respecto a la Retórica. Comienza definiéndola como «*la facultad de considerar en cada caso lo que puede ser más convincente*», pudiéndose aplicar sus principios a muchas materias diferentes. Así, al igual que la aritmética, o la geometría o la medicina estudian materias concretas, «*el objeto de la retórica no se refiere a un género específico determinado*», ya que se puede aplicar a muchas materias. Hoy la definimos como una competencia y habilidad transversal. Aristóteles ya anticipa que se trata de un conocimiento horizontal, que puede aportar herramientas de convicción en los discursos que hagan los expertos de cada uno de sus temas. Así, un matemático sabrá mucho de matemáticas, pero requerirá conocimientos de retórica si quiere convencer o enseñar a un auditorio a través de un discurso oral. Y así, con cada una de los oficios y profesiones.

Aristóteles, en su *Retórica*, distingue entre tres tipos de discurso, según era lo habitual en la época en la que le tocó vivir, en la que la democracia directa en las ciudades forzaba a los ciudadanos a intervenir en las asambleas y en la que los juicios eran decididos por ciudada-

nos ordinarios que constituían el jurado, correspondiendo la defensa al acusado y la acusación al acusador. Estos tres géneros de discursos retóricos serían:

- Discurso *deliberativo*: Es el discurso político por antonomasia, el que se pronuncia ante la Asamblea que decide las cosas públicas. Normalmente se trata cuestiones del futuro sobre el que hay que tomar decisiones actuales tanto para conseguir algún bien o para evitar un daño público. Puede haber *exhortación*, para conseguir una acción, o *disuasión*, para evitarla.
- Discurso *forense*: Es el que se pronuncia ante el jurado, y puede ser de acusación o de defensa. El tiempo que les ocupa es el pasado, pues necesariamente se juzga una acción ya ejecutada. Lo importante es establecer si los hechos que le imputan al acusado fueron, o no, ciertos y si son justos o injustos.
- Discurso de *exhibición* o *epidicticos*, en los que no se busca ninguna decisión. Normalmente se refieren a cuestiones del presente y el oyente sólo desea disfrutar del discurso y gozar de la pericia y maestría del orador. El tiempo que aborda con más frecuencia es «*el presente, pues todos alaban o reprueban acontecimientos actuales, aunque recurren muchas veces a recordar lo sucedido y a conjeturar sobre lo venidero*» (ARISTÓTELES 2012) .

Cicerón coincide con Aristóteles en que la función del orador se desarrollaba en tres tipos de materias: el género *demostrativo*, el *deliberativo* y el *judicial*. «*En el género judicial se busca lo que es justo, en el demostrativo lo que es digno, en el deliberativo lo que es digno y útil*» (CICERÓN 1997). Cicerón complementa estas ideas en *El Orador*, «*Será, pues, elocuente, aquel que en las causas forenses y civiles habla de forma que pruebe, agrade y convenza: probar, en aras de la necesidad; agradar, en aras de la belleza; y convencer, en aras de la victoria*» (CICERÓN 2013).

La retórica busca la estrategia más adecuada para convencer, de ahí que deba poseer una estructura orientada a esa finalidad. Los tres ejes principales de todo esfuerzo de comunicación a través de la oratoria vienen determinados por:

- el propio *orador (comportamiento)*, que en las modernas ciencias de comunicación se conoce como emisor. El orador debe ser digno de crédito y generar confianza, lo que los latinos denominarían posteriormente *auctoritas*. Por tanto, el comportamiento conocido del orador debe ser coherente con su mensaje si desea realmente resultar

convinciente. Las causas de que los oradores sean dignos de crédito —según indica Aristóteles en su *Retórica*— son la discreción, la integridad y la buena voluntad.

- Por los *oyentes* o receptores, a los que se tratará de transmitir un determinado estado de ánimo para predisponerlo a la comunión con nuestro mensaje.
- Por la calidad y veracidad del propio *discurso*.

Dicho en palabras actuales y en terminología de las ciencias de la comunicación, la eficacia de un discurso radicarán en que el emisor tenga prestigio y que sea coherente con lo que comunica para resultar digno de crédito; que el receptor o audiencia esté en un estado de opinión favorable para los mensajes comunicados y que el discurso tenga un contenido adecuado, esté bien estructurado y tenga una razonable y contrastable calidad estética y artística. La retórica abordará estos ejes, especialmente el discurso. Cuando analicemos la oratoria veremos también cuestiones prácticas para comunicar ante un público, tomando en consideración también los medios y el canal que se usan y las circunstancias que lo rodean.

Ya sabemos que la retórica es una ciencia teórica, mientras que la oratoria es su hija práctica. La idolatría que nuestra sociedad actual profesa a los manuales rápidos, supuestamente sin esfuerzo, impulsa a aprender tan sólo trucos prácticos, olvidando las bases de la ciencia que lo sustenta. No debemos cometer ese error. Aunque de manera simplificada, vamos a conocer los fundamentos de la ciencia de la retórica. Los grandes oradores de la antigüedad la estudiaron y practicaron, pero el abuso en el uso de los recursos retóricos hizo que con el tiempo los oradores fueran perdiendo la naturalidad y credibilidad que un discurso precisa. La retórica fue asociada a formas ampulosas y vacías de contenido, a antigualla dialéctica. Tan devaluada llegó a estar que se asoció con palabras huecas y redundantes, haciéndose popular la expresión despectiva de «*No me venga usted con retóricas*», o en la de «*no me oculte la verdad en su retórica*». ¿Significa esta progresiva devaluación del concepto que la retórica está muerta? En absoluto. De hecho, podría vivir una segunda juventud, como justificamos con anterioridad, dada la importancia creciente de hablar bien en público y de la capacidad de persuasión. De hecho, algunas disciplinas se consideran herederas de su sabiduría y deudoras de su conocimiento: «*(...) el estructuralismo literario tiene un prestigioso antecesor, cuyo papel histórico suele, en general subestimarse o desacreditarse por razones ideológicas: la Retórica, imponente esfuerzo de toda una cultura para analizar y clasificar las formas de la palabra, para tornar inteligible el mundo del lenguaje*» (BARTHES 2009 p.17).

La retórica estudia el cómo usar el lenguaje al servicio de una finalidad persuasiva. Ya los clásicos advirtieron que una de las principales diferencias entre la gramática y la retórica, es que la primera debe ser distinta para cada una de las lenguas, mientras que los principios de la retórica tienen validez universal. La gramática nos ayuda a expresarnos correctamente, mientras que la retórica persigue el conseguir un determinado efecto de nuestro discurso sobre aquellos a los que va dirigido. La retórica y su discípula la oratoria, utilizan, entre otras herramientas, a la gramática, no sólo para el uso correcto de la lengua, sino, sobre todo, al servicio de persuasión que se persigue. «*La función de la Retórica es hablar de manera adecuada para persuadir y que su finalidad es persuadir mediante la palabra. Entre función y finalidad existe la siguiente diferencia: en la función se considera lo que conviene hacer, en la finalidad lo que conviene conseguir*» (CICERÓN 1997).

La retórica, tanto es sus preceptos clásicos, como en su actualización científica a nuestros días, estudia el uso del lenguaje tanto de manera individual como colectiva. «*El análisis de la retórica es muy importante para comprender cómo se emplea el lenguaje como instrumento para el pensamiento colectivo. Si aceptamos que la naturaleza misma del diálogo humano nos exige decir las cosas de manera que tengan en cuenta con quién estamos hablando, qué intentamos lograr y cuáles pensamos que son los objetivos y puntos de vista de las personas con las que tratamos, podremos comprender mejor un aspecto del poder del lenguaje como medio del trabajo intelectual conjunto*» (MERCER 2001 p.139). Los fundamentos que analizaremos serán válidos tanto para una dimensión como para otra.

Y comencemos con los principios clásicos de la retórica y la oratoria. Según Cicerón, todo discurso —tanto en preparación como en elocución— consta de cinco fases bien definidas: invención, disposición, elocución, memoria y acción. Las tres primeras son básicas y fundamentales, mientras que las dos segundas se refieren más bien a recursos pragmáticos.

A.- La *invención* (*inventio, de inventore argomentorum*, según Quintiliano) consiste en la búsqueda, definición, análisis y enumeración de los datos, hechos, argumentos e ideas que se utilizarán en la línea argumental del discurso o escrito. En el siglo V d.C., san Agustín insistió en la importancia de tener claro lo que queríamos trasladar. «*Que la verdad aparezca, se haga deleitable e incline el ánimo de los oyentes*». La invención supone, en principio, un cajón de sastre donde vamos colocando todo aquello que entendemos que nos puede servir después de base para el discurso: historias, hechos, argumentos, futuro, testimonio, máximas, autoridades, motivaciones, etc. A día de hoy sigue siendo válido a la hora de redactar un

discurso, pues antes tenemos que preparar todo el material que disponemos antes de darle la forma definitiva. Para preparar una negociación, resulta útil, antes de estructurar el discurso en forma y tiempo, escribir el conjunto de razones que avalan nuestra postura para disponer del material que posteriormente hilaremos en la intervención. Es más fácil simplemente enumerar y buscar razones al principio, para posteriormente enlazar y darles coherencia en el momento de redactar el discurso.

*B.- La disposición y ordenamiento (Dispositio) de esos argumentos seleccionados en la inventio, de la manera y por el orden más adecuado. Le damos forma al discurso, ligando los materiales dialécticos que disponemos de la manera más eficaz para nuestros fines. Los retóricos clásicos distinguieron entre las distintas partes que han de conformar el discurso oratorio: exordio, proposición, división, narración, confirmación, refutación y peroración. Según Aristóteles, las fundamentales son la proposición y la confirmación, pudiendo suprimirse o unirse el resto a conveniencia del orador.*

El *exordio* funciona a modo de presentación del discurso y busca captar la atención del auditorio y ganar su voluntad. No siempre es necesario, pero suele dar buen resultado. En nuestros días es muy frecuente, entre los grandes oradores, comenzar su intervención, por ejemplo, con una broma amable que haga reír a la audiencia, ganándose de principios su simpatía. Ese «gancho» inicial funcionaría a modo de apoyo al exordio clásico para disponer adecuadamente el ánimo del oyente, que debe garantizarse con alguna afirmación de impacto. Se puede, o no, comenzar el discurso con el exordio. Lo que jamás se puede hacer es comenzar nuestras palabras con expresiones que consigan el efecto inverso, esto es desconectar o predisponer al auditorio en nuestra contra. Aunque parezca increíble esto ocurre con mucha frecuencia en los oradores inexpertos, que por inseguridad o falsa modestia devalúan su intervención antes de pronunciarla. Según Cicerón, los errores más graves del exordio serían: que resulte: *banal*, cuando puede usarse en distintas causas; *común*, porque sirva tanto para la acusación como para la defensa; *intercambiable*, cuando puede ser usado por el adversario; *largo*, porque puede distraer o aburrir; *inapropiado*, porque no guarda relación con el caso; *fuera de lugar*, porque no es acorde con los intereses del exordio; *contrario a las reglas*, porque no consigue atraer la atención de los oyentes, sino lo contrario. Por tanto, en el exordio debería evitarse a toda costa:

- Que no forme un todo compacto con las demás partes del discurso.
- Que sea tan abierto que pueda acomodarse a demasiados asuntos.

- Que pueda ser utilizado con idéntica fuerza para defender los argumentos del adversario que los propios.
- Que con ligeras variaciones pueda ser utilizado contra nosotros mismos.

La *proposición y división* consiste en enunciar el objeto que va a ser objeto del discurso. Debe comenzar con la descripción de los hechos en los que estamos de acuerdo con el adversario y en los que disentimos. En todo caso, hay que exponer breve y ordenadamente, los puntos que pretendemos desarrollar. Esta división debe ser breve, completa y concisa. Si se trata de defender una única idea se tratará de una proposición simple, pero si son varias las que se van a postular, precisaremos de una proposición compuesta que tendrá que realizar la *división* y descripción de los diversos temas a abordar. La proposición y las divisiones constituyen el esqueleto básico del discurso y conforman su estructura. Deben ser claras, fáciles de entender, que sean de simple comprensión e integración en un discurso completo y que parezcan divisiones naturales y no forzadas o artificiales. Deben ser simples y cómodas de engarzar en el discurso, para no quitarle frescura ni aherrojarlo en demasía. Esas partes o divisiones deben resultar coherentes y abarcar sin fisuras las materias objeto del discurso.

La *narración* es el cuerpo del discurso, la exposición ordenada de los hechos y argumentos, en el que queda unidas sus partes de manera coherente y convincente. Debe ser *breve, clara y verosímil*. Aunque un buen orador debe dominar las tres partes principales de un discurso (invención, disposición y elocución), el orador perfecto se evidencia, sobre todo, en la elocución. La invención, es sin duda muy importante, pues se trata de encontrar los argumentos más adecuados y, en general, los contenidos e ideas que queremos presentar, así como la disposición, el orden y la estructura del discurso en la que Cicerón insiste en que los argumentos más sólidos y rotundos hay que colocarlos al principio y al final, dejando entre ellos los más débiles.

La *confirmación y la refutación*. La confirmación agrupa el conjunto de argumentos y recursos con los que probamos la verdad y bondad de nuestra proposición: es la esencia del discurso mismo. Pero dado que en muchas ocasiones para reforzar nuestros principios debemos rebatir los de nuestros adversarios, se suele acompañar a la confirmación de las ideas propias la refutación de las opuestas. La refutación resulta imprescindible en los discursos políticos y en las vistas orales de los procedimientos judiciales. Se trata de debilitar o anular los argumentos y pruebas de la parte adversaria, por lo que también podría resultar de utilidad en algunos procesos negociadores.

En cuanto a las pruebas y argumentos que utilizamos para la confirmación de nuestros principios, los clásicos recomendaban:

- Presentar con la lógica y natural separación los argumentos de distinta naturaleza y fines.
- Exponer los argumentos de menor a mayor fuerza para finalizar con el más poderoso y el que más efecto pueda causar en el auditorio. Cicerón y Quintiliano aconsejaban a veces comenzar con un argumento de peso, para continuar después del menor al mayor. Pero siempre, recomendaban, terminar la intervención con la prueba mayor.
- Dedicar a cada argumento un tiempo proporcional a la importancia que le concedamos.
- Conseguir la coherencia de todos ellos a nuestros fines, y que puedan ser esgrimidos tanto en separado como en conjunto y no ser utilizados en nuestra contra.

En la refutación debemos desmontar los argumentos del rival, demostrando que no son ciertos, que se basan en fundamentos erróneos, que son contraproducentes o exagerados o inoportunos. A continuación exponemos algunas recetas de los clásicos:

- Exponer las contradicciones en las que ha incurrido el contrario.
- Utilizar sus mismos argumentos para lograr defender nuestra postura frente a la suya.
- Demostrar las consecuencias perjudiciales de las propuestas rivales.
- Desmontar sus razonamientos, siguiendo un orden inverso al de la proposición. Comenzar desmontando la de mayor peso para continuar hacia las de menor importancia.

En muchos discursos no hace falta la *refutación*, aunque muchos oradores someten a prueba sus propios argumentos desmontando los opuestos. Sólo es aconsejable cuando se pueda realizar de manera natural y si se resulta suficientemente convincente.

No existe una regla básica sobre el orden de la confirmación y la refutación. Según las circunstancias podrá comenzarse con una para finalizar con la otra, o bien, ir las entrelazándolas a lo largo de nuestra intervención. En todo caso, si advertimos que los argumentos del rival han causado un gran efecto, podemos comenzar refutándolos para finalizar con la defensa de nuestros postulados, guardando siempre para el final la prueba mayor.

La *peroración* es la parte final del discurso, a modo de recapitulación o resumen de nuestras principales ideas o argumentos. Si es muy breve se le denomina *epilogo*. El ideal es redondear el discurso, darle un fin lógico y coherente, que termine ganando el ánimo de los que nos escuchan. Un buen discurso debe tener un gran final y el orador debe dedicarle tiempo a su preparación, ya que no puede permitirse que el interés de la audiencia se venga abajo con un final incoherente o apocado. La conclusión, con la que finaliza el discurso. Cicerón la divide en tres, *recapitulación, indignación y compasión*.

C.- *Elocución (Elocutio)* arte de utilizar las palabras y las expresiones más adecuadas, conformando el estilo del orador. Cicerón aclara que «Una vez que se haya encontrado lo que decir y en qué orden, lo más importante, con mucho, es ver de qué modo se dice» (CICERÓN 2013). En la manera de cómo hay que hablar, Cicerón distingue entre la acción y la elocución. La elocución es el discurso pronunciado, mientras que la acción sería «una especie de elocuencia del cuerpo, ya que se basa en la voz, gestos y movimientos». La acción también es un talento propio de actores, mientras que en la elocución reside el talento propio del orador, que adorna el lenguaje para gustar y persuadir y seducir al auditorio de manera sencilla y elegante. El *estilo* debe ser el más adecuado para el tipo de discurso y sus fines, teniendo en cuenta la naturaleza y circunstancias de los oyentes. Las figuras retóricas: de dicción o de construcción y la disposición sintáctica deben estar al servicio de la intencionalidad del discurso.

D.- *Memoria* para recordar argumentos y expresiones sin necesidad de leer. Según los clásicos existían dos tipos de memoria, la *innata* y la *artificial*, que se consigue con ejercicio y prácticas nemotécnicas.

E.- *Acción, (Actio)*, también conocida como *pronuntiatio*, aborda la declamación en sí del discurso, así como todo lo relacionado tanto con el aspecto físico como por los gestos, la entonación, la gesticulación, etc. Aconseja qué hacer mientras se pronuncia el discurso para resultar convincente con respecto a su contenido y cómo conseguir adaptarse y ganarse al auditorio. La forma, tan importante como el fondo. «(...) *la expresión, ya que no es suficiente que sepamos qué debemos decir, sino que es forzoso también saber cómo debemos decirlo,*



*pues eso tiene una gran importancia para que el discurso parezca poseer una determinada calidad»* (ARISTÓTELES 2012). En cuanto a la voz, considera que hay tres aspectos a tener en cuenta: el volumen, la modulación y el ritmo. Las expresiones no deben ser ni ramplonas ni excesivamente elevadas, sino las adecuadas.

El esquema de preparación de un discurso no ha variado desde los tiempos clásicos, por lo que los consejos de Aristóteles y demás teóricos griegos y romanos de la retórica y oratoria siguen resultando válidos en la actualidad. Una vez definido el qué queremos conseguir con el discurso, la primera fase consistiría en la búsqueda de argumentos y recursos que nos ayuden a conseguirlos. Después habrá que estructurar el discurso y organizar sus partes. Después escribirlo, utilizando el lenguaje y los recursos lingüísticos adecuados. Después debemos memorizar algunas de sus partes, al menos las que exijan mayor carga emotiva. Todas estas tareas van encaminadas hacia el acto final, el pronunciar con brillantez el discurso y lograr ganarnos a la audiencia. Para desarrollar las habilidades del orador, según Laborda, que respeta los cánones clásicos, son precisas cinco tareas: *«La tarea inventiva recopila los argumentos adecuados. La tarea organizativa planifica la disposición de esas razones a lo largo del discurso. La tarea expresiva elige el estilo, las imágenes y las palabras preferibles. La tarea memorizadora elabora recuerdos y practica sobre el plan trazado. La tarea de la actuación aporta finalmente el discurso, con su faceta de actor»* (LABORDA 2014 p.18). Estos principios y dinámicas de la retórica serán de utilidad al negociador que desee mejorar el uso eficaz del lenguaje a través de su oratoria, tal y como veremos a continuación.

### **3.3. LA ORATORIA**

#### **3.3.1. INTRODUCCIÓN A LA ORATORIA**

La oratoria es el arte de hablar bien en público para conseguir los fines propuestos. Es un arte aplicado, que se perfecciona con la práctica. Expresar las ideas propias ante un auditorio, exponer correctamente propuestas, defender posturas e intereses, resulta de fundamental importancia en la vida personal y profesional de cualquier persona. Desde luego, para el negociador, el exponer adecuadamente sus argumentos y replicar a los ajenos, será una de sus herramientas de trabajo más eficaces. A pesar del nuevo ecosistema digital, las presentaciones públicas, el debate y la exposición oral continúan revistiendo idéntica importancia que en el pasado. Personas de gran valía, que atesoran conocimiento e iniciativa, ven frustradas o limitadas sus propias carreras por su incapacidad de hablar correctamente en público. Dedi-

camos tiempo, dinero y esfuerzo en estudiar carreras y cursos, aprendemos inglés y nuevas tecnologías — todas ellas, sin duda alguna, fundamentales en la sociedad actual —pero, sin embargo, despreciamos el formarnos en oratoria, siquiera a nivel elemental. ¿Por qué? Desde la escuela, pasando por la universidad, arrastramos un déficit en preparación y experiencia en comunicación ante un público, de ahí nuestro proverbial miedo escénico y acentuado sentido del ridículo. Pero nunca es tarde para aprender, cualquier persona puede adquirir el nivel suficiente para poder expresarse eficazmente en público: el orador no nace, sino que se hace.

Aunque el ejercicio de la oratoria se pierde en el origen de los tiempos, no tenemos constancia teórica de su desarrollo —al menos en la tradición occidental— hasta la Grecia Clásica, como ya vimos en el caso de la retórica. La oratoria es el arte práctico de hablar para convencer y persuadir. La oratoria bebe de las fuentes teóricas de la retórica, pero su mando es práctico y pone las palabras y el discurso al servicio de unos objetivos determinados. Esta visión pragmática ha permitido que el concepto de la oratoria haya atravesado los siglos manteniendo una lozanía que la retórica perdió. El inglés Blair definió la oratoria como el *«arte de hablar de manera que se consiga el fin que se persigue»*. La oratoria no es el arte del bien hablar, sino que, en verdad, está mucho más asociado al bien convencer o persuadir. El buen orador no será quien más metáforas utilice en la tribuna, sino el que logre transmitir más eficazmente sus prioridades o mejor consiga persuadir a la audiencia. La oratoria nunca debe ser considerada como un fin en sí misma, sino como un instrumento al servicio de un objetivo. *«Una comunicación sin éxito es ruido»* (DE SANTIAGO 2012 p.48). El orador no habla para gustarse a sí mismo, debe hablar para gustar o convencer a una audiencia. Si el público, una vez finalizada la intervención del orador, dice «¡Qué bien habla!», pero no logra recordar después sus principales mensajes, ni ha finalizado conmovido o convencido, el orador ha fracasado. La oratoria no es un ornato floral, es una herramienta verbal. La oratoria tiene una esencia finalista, se ejercita para algo y la mejor oratoria es la que mejor consigue los fines que persigue.

La oratoria queda íntimamente vinculada a la elocuencia, aunque ésta última no sólo se basa en las palabras y frases del discurso, sino que también, como sabemos, incluye la entonación, los gestos, las lágrimas, los gritos. Incluso los silencios pueden ser elocuentes. La oratoria debe siempre perseguir ser elocuente, esto es convencer, por lo que el buen orador tendrá que poner todos sus recursos, voz, discurso y gestos al servicio de la elocuencia. La oratoria persigue no sólo persuadir, sino convencer. No significa lo mismo persuasión que convicción. La primera va vinculada a la acción, a la inmediatez, y la segunda al libre convencimiento, a hacer propia la idea. Así, Perelman, establece un vínculo entre *«persuasión y acción, por una*

*parte, y entre convicción e inteligencia, por otra» (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTE-CA 2016 p.69). Se convence desde la credibilidad del orador, con la fuerza de sus argumentos y con emoción de su elocuencia.*

Un comunicador, o un orador, trata de persuadir a su audiencia, y para ello utiliza datos y argumentos persuasivos con lo que pretende convencer, no descubrir la verdad, sino mover el favor de la gente hacia la postura que defiende. *«La persuasión no actúa sobre la verdad de los hechos sino sobre la interpretación, o sobre la incertidumbre que siempre se abre en el futuro (...) No es fácil distinguir lo que es información y lo que es contenido persuasivo. La persuasión no trabaja tanto sobre lo que es cierto como sobre aquello que es susceptible de cambio» (URDACI 2017 p.33). Cicerón distingue entre el estilo sencillo, el intermedio y el elevado. Preguntado al respecto que cuál de estos estilos conviene al orador perfecto, contestó: «Es elocuente el que es capaz de decir cosas sencillas con sencillez, las cosas elevadas con fuerza y las cosas intermedias con tono medio» (CICERÓN 2013).*

La oratoria no es el arte de hablar bien, sino que se trata del arte de hablar adecuadamente y de manera eficaz para alcanzar unos objetivos determinados. Hablar sin objetivos convierte al orador en un cascarón de palabras vacías y estériles. Por esta causa, a veces, la retórica y la oratoria poseen una connotación negativa, la primera por exceso formal y la segunda por aparente interés truculento. Nuestra tesis se basa en negar ambas sospechas, al menos en su versión excluyente. Tanto la retórica como la oratoria trabajan con el lenguaje para conseguir unos fines lo que, además de legítimos, permiten la convivencia y la creatividad individual y colectiva. Al igual que el orador tiene un objetivo al hablar, la audiencia también lo posee al escuchar. Y en ese acto retroalimentado se basa la comunicación, en la que la fuerza de las palabras a través de la oratoria conforma conocimientos, pareceres y decisiones. La persuasión no es la única finalidad de la oratoria. También podemos considerar entre sus fines el transmitir información o conocimiento, el motivar, el describir situaciones o, simplemente, contar una historia, aunque, a los efectos de la negociación que nos ocupa, el convencer es la finalidad última de la oratoria negociadora.

La oratoria, como instrumento, ni es buena ni mala a efectos morales, depende de la intencionalidad a la que sirva o de los efectos que, en su caso, produzca. Ya Catón y Quintiliano advirtieron que la honradez es la primera característica del orador, aunque existieron — y existen — grandes oradores no honrados. Pero intentar convencer a una audiencia de algo en lo que no se cree, o lo que no se predica con el ejemplo, suele resultar desacreditado y desactivado por la falta de coherencia. Quintiliano, estirando al límite el argumento, afirma

que los argumentos nacen de manera natural de la causa, y la mejor causa provee siempre de los más lógicos y eficaces argumentos. Si un abogado gana una de estas causas justas, simplemente ha hecho lo que debía. Pero lograr ganar las causas inciertas, apartando al juez de la contemplación de la verdad, es el verdadero mérito del orador. No podemos compartir el adanismo de Quintiliano. Existen defensores de lo justo incapaces de ganar un debate o de convencer, por no saber argumentar adecuadamente, mientras que lo que postulan los injustos pueden ganarse a la audiencia por su brillante y eficaz oratoria y argumentos. Ya analizamos la fuerza de los argumentos falaces. En todo caso, en la mayoría de negociaciones o debate no se confrontan lo bueno con lo malo, lo justo contra lo injusto, sino que colisionan intereses enfrentados y puntos de vista, necesariamente subjetivos. Cada parte estará convencido de la bondad de los propios y tratará de denigrar como injustos los de la parte contraria, sin que en verdad, ni los unos ni los otros lo sean. El negociador deberá alejarse algo de los conceptos morales y categóricos para centrarse en el juego de los intereses y de las soluciones. Una cosa serán las declaraciones grandilocuentes de cara a la propia parroquia, y otra bien distinta el aplicarse con el posibilismo adecuado para conseguir un acuerdo que mejore su posición. En negociación no se persigue como objetivo el acuerdo óptimo y justo, sino el mejor acuerdo posible. Las posturas maximalistas, aunque adornadas por hermosas palabras, suelen conducir al fracaso y a la frustración.

Tras un tiempo prolongado de devaluación de los conceptos retóricos, la nueva oratoria emerge con la fuerza de la necesidad. Analizaremos la oratoria en la interacción de los seis elementos de la comunicación, que son: el *emisor* u *orador*; el *receptor* o la *audiencia*; sus respectivos *objetivos*; el *discurso*; el *canal* o *medio* que se utiliza y las *circunstancias* en la que se desenvuelve. El buen comunicador debe saber contemplar todos esos elementos en su conjunto, ya que están tan interrelacionadas entre sí que constituyen, en verdad, un todo orgánico. Y lo que vale para la oratoria en general, vale para la oratoria de la negociación en particular.

El orador, en primer lugar, debe tener muy claro sus objetivos. Todo lo que diga y el cómo lo diga debe estar al servicio de lo que se desea conseguir. Lo primero, es conocer y estar convencido de las metas que se persiguen. Como hemos reiterado, la oratoria no es un fin en sí misma, sino un instrumento poderoso para la consecución de los fines deseados, ya sean estos convencer, vender, compartir, animar, o enseñar, por citar tan solo algunas de sus posibilidades. No es mejor orador quien mejor hablar, sino quién consigue en mayor medida sus objetivos a través de la palabra. Las nuevas tendencias en la interpretación de la oratoria

vuelven a postular la eficacia como su principal valor alejados de la *oratoria hermosa* únicamente preocupada por la belleza formal.

Aunque abordaremos detenidamente cada uno de los elementos expuestos, resumimos a continuación algunas de las ideas básicas de la oratoria contemporánea. Las formas del orador —el cómo viste, cómo se comporta, cómo habla—, son también parte del mensaje. Por lo que hay que cuidarlas para que sean coherentes con lo que se representa y con prudente respeto a la audiencia. El orador debe analizar la audiencia a la que va a dirigir sus palabras para conocer sus prioridades e intereses y ajustar el discurso a su realidad. El orador, cuando habla en público, no emite en verdad un discurso unidireccional, sino que debe estar atento a las reacciones del público, con el que establece, de alguna manera, un diálogo bajo el fenómeno conocido como retroalimentación. El orador experimentado debe saber leer el efecto y la reacción de la audiencia ante sus palabras para modular su propio discurso.

El discurso es la pieza central de la oratoria. Debe estar bien estructurado, con un principio que enganche a la audiencia y un final que la gane a su favor, y un cuerpo central que desarrolle y argumente adecuadamente los mensajes que queremos lanzar. Es importante destacar las ideas fuerza que mejor sintetizan nuestros mensajes principales. El discurso debe aportar valor a la audiencia. En oratoria eficaz, lo útil es lo bello.

Es importante saber utilizar los medios o el canal a través del cual nuestras palabras van a llegar hasta el público. Por ejemplo, cuidando que el sonido llegue con claridad, o dosificando el uso del *power point*, cuya sobreutilización arruina tantas y tantas intervenciones. Y, como último elemento a analizar, destacaríamos la adecuada adaptación a las circunstancias, tal y como ya advirtiera Quintiliano. Cada tipo de acto requiere de un tipo de intervención. El orador no puede comportarse, ni vestir, ni pronunciar idéntico discurso en todas las circunstancias. Asimismo, debe saber reaccionar con mesura y habilidad ante los frecuentes imprevistos que se suelen presentar.

Entendemos por asertividad la capacidad de defender nuestras propias ideas y postulados sin alterarnos ni atacar al otro, así como la de rebatir las ideas ajenas o mostrar nuestra negativa de una manera tranquila y serena. El orador —todavía más el negociador— se verá cuestionado con frecuencia en preguntas y réplicas, por lo que deberá responder siempre de manera asertiva como mecanismo más eficaz para convencer.

La oratoria conlleva una realidad orgánica con todos los elementos que la componen, de ahí que si falla uno, los demás pueden venirse abajo, y, al contrario, la bondad en uno, suma a

la de los demás. «*En nuestro mundo, si contamos con un emisor que responde a la imagen que la sociedad respeta y admira; si emplea un canal que la sociedad acepta como fuente de verdad en un contexto preciso y con un código adecuado, tenemos un auditorio predispuesto a la persuasión; el éxito de la comunicación está parcialmente asegurado y muchas veces sin importar demasiado el contenido verbal, este elemento que nos hace humanos*» (DE SANTIAGO 2012 p.48).

Hasta aquí esta aproximación a la oratoria, que desarrollaremos extensamente a continuación.

### 3.3.2. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN Y TÉCNICAS DE LA ORATORIA

Comunicación es una palabra polisémica, con muchos significados, a la vez que ambigua y compleja. Aunque a efectos de este trabajo nos centraremos en la comunicación verbal entre un orador y su audiencia (básicamente entre el negociador y la otra parte), su realidad sigue siendo compleja. «*La comunicación es un fenómeno complejo, no sólo porque abarca distintos ámbitos, sino porque su esencia misma implica correlación, interacción, interdependencia, aspectos estos que constituyen la base misma de la idea de complejidad*» (AGUADO 2004 p.15).

Sin entrar en cuestiones epistemológicas sobre el concepto de la comunicación, nos centraremos en sus aspectos estructurales, sobre los que desarrollaremos nuestras ideas. Así, los elementos básicos de la comunicación (y de la oratoria, como acto de comunicación) son los siguientes.

- El *emisor* del mensaje, que en nuestro caso sería el negociador, o el orador, el conferenciante.
- El *receptor*, la *audiencia* o el oyente, básicamente la otra parte en el caso de una negociación, o de unos terceros que pueden influir en el desenlace de la negociación.
- Los recíprocos *objetivos*, tanto de la audiencia como del orador.
- El *canal de comunicación* a través del cual se transmite el mensaje. «*El medio es el mensaje*» como ya advirtiera McLuhan.
- El discurso a través del cual transmitimos nuestros mensajes y propuestas.
- La *respuesta* y la *retroalimentación* por parte de la audiencia.
- El *contexto* o las *circunstancias*.

Profundicemos, a continuación, en cada uno de estos elementos, sobre los que pivotarán el conjunto destacado de técnicas de la oratoria.

### 3.3.3. EL ORADOR

El orador será, a nuestros efectos, el elemento central de la oratoria. En un proceso negociador, será el negociador quien tenga que exponer en público sus intereses, por analogía lo consideramos como orador a estos efectos. El orador es la persona que va a hablar a una audiencia, para tratar de conseguir un objetivo determinado. Para ello tendrá que hacer uso del lenguaje a través de un discurso, que, aunque a veces se puede —e incluso se debe— improvisar, en la inmensa mayoría de las ocasiones se debe llevar bien trabajado. Y lo primero que debe pensar el orador al preparar una intervención no es ¿qué digo?, sino ¿qué quiero conseguir? El negociador y el orador, antes que nada, debe tener claro sus objetivos, pues todo el acto de comunicación se deberá poner a su servicio.

El orador debe cumplir con una serie de requerimientos que atiendan, de alguna manera, los elementos básicos de comunicación que ya hemos reseñado. Las causas de que los oradores sean dignos de crédito —según indica Aristóteles en su *Retórica*— son la discreción, la integridad y la buena voluntad. Según Cicerón, debe poseer las cualidades del filósofo, del poeta y de los grandes actores. Hoy en día, siguen siendo válidos estos principios, en cuanto el orador debe ser capaz de preparar un buen discurso, que sea adecuado y siempre al servicio del objetivo y después interpretarlo ante la audiencia para conseguir el efecto deseado. El mejor orador no es el que mejor discurso escribe, sino el más efectivo en el uso de la palabra. Grandes escritores de discursos han sido pésimos oradores. El lenguaje debe ser el adecuado para el asunto que abordamos y, sobre todo, a la audiencia a la que nos dirigimos. Como el mismísimo Aristóteles recogía en su *Oratoria* que siquiera si domináramos la ciencia más rigurosa, nos sería fácil convencer a ciertos oyentes con argumentos sesudos y rigurosos, siendo necesario «*basar los argumentos y los razonamientos en nociones comunes, cercanos a las conversaciones de la gente*». El orador no debe, por tanto, aspirar al lenguaje excelente, sino al lenguaje adecuado para cada circunstancia y audiencia.

Según Laborda, la cualidades y habilidades que debe poseer todo buen orador serían cinco: «*Ha de conocer el asunto del que trata. Ha de estar entregado a la audiencia, con modestia y apasionamiento por en el tema. Como la comunicación es oral, la calidad de voz es otro de los requisitos. A continuación, cuenta la fluidez expresiva para conducir al público, con*

*un progreso seguro, por el tema que trata. Finalmente, la faceta de actor es importante para el dominio del escenario y de la expresividad gestual»* (LABORDA 2014 p.17). El orador se hace, no nace. Los antiguos romanos ya decían que el poeta nace, pero que el orador se hace. Como en cualquier otro talento, existen unas aptitudes innatas, aunque lo importante es el desarrollo de esas capacidades mediante el esfuerzo, la formación y la práctica. Cualquier persona posee unas aptitudes, y unas capacidades más que suficientes para hablar razonablemente bien en público si se prepara para ello. El factor crítico para conseguirlo será el esfuerzo que desarrolle para conseguirlo. La voluntad de mejora y superación, es más importante si cabe que la aptitud.

El orador, su persona, su presencia, su historial, ya es parte del mensaje. En la mayoría de las ocasiones, el orador llega precedido por su propia historia, su leyenda personal y reputación, lo que ya representa todo un mensaje para la audiencia, que anticipa las líneas de su discurso o su comportamiento en la negociación. El discurso gana fuerza si es coherente con la persona y personaje del orador, que no debe impostar, ni representar ser lo que no es. A veces, aunque es una opción arriesgada, se puede sorprender con un discurso que rompa innovadoramente con su propia trayectoria y personaje, pero tendrá que encajarlo en su recorrido, para no perder coherencia. Esa coherencia también engloba la forma de vestir y comportarse.

La actitud del orador tendrá también honda influencia en la percepción de la audiencia, por lo que debe mostrar en todo momento una actitud positiva y respetuosa ante el acto o la reunión en la que va a participar. Los asistentes y organizadores deben percibir que el orador se los toma muy en serio y que, en consecuencia, se ha preparado a conciencia su intervención y muestra el adecuado interés por participar y por aportar al evento, acorde con lo que representa. El orador no debe despreciar ningún foro, por insignificante que le parezca: todos son importantes. La otra parte puede comprender la tensión propia del debate o la negociación, pero no perdonará un desprecio. La audiencia debe percibir que el orador la respeta y la considera importante. No hay nada que la desmotive más que un orador indiferente que no se ha tomado ni siquiera un mínimo de interés en su intervención o que transmite desgana con sus palabras. La actitud positiva y participativa contagia entusiasmo.

Debe comenzar desde que se llega al lugar del evento, saludando amablemente, agradeciendo —en su caso— la invitación y mostrando en todo momento actitudes corteses y educadas, con un punto de simpatía si las circunstancias lo aconsejan, dependiendo del tipo y del clima de la negociación, en su caso. También es muestra de respeto, en caso de una charla ante un público, el no llegar justo para nuestra intervención, sino hacerlo con tiempo suficiente para



asistir al acto de inauguración, por ejemplo, o para escuchar alguna intervención anterior o posterior, lo que además le sirve para ubicarse y para conseguir referencias o «anclajes», como veremos más tarde. En caso de una negociación, salvo que la estrategia acordada así lo recomiende, el negociador deberá estar presente desde que se inicie la sesión de negociación, y no presentarse con retraso o una vez iniciada por otros miembros del equipo negociador.

No por obvios, hay que dejar de recordar normas básicas de comportamiento, como, por ejemplo, el no beber alcohol ni bebidas estimulantes antes de una intervención pública, que pueden afectar a nuestra capacidad de expresión y de uso del lenguaje. Otras recomendaciones serían: no beber demasiada agua antes ni durante el acto, e ir siempre al servicio antes de entrar; llegar con tiempo suficiente al lugar de la intervención para familiarizarse con él y no entrar de manera precipitada y sin situarse en su dinámica y momento; hablar si es posible con los organizadores antes de la intervención para recibir información, datos de última hora y para «captar el ambiente»; comprobar la biografía que se usará en su presentación. Apagar el teléfono móvil antes de subir. Nunca leer o escribir mensajes desde la mesa del escenario; llegar y salir de manera precipitada causa una mala impresión. Vestir de manera correcta y adecuada para el tipo de evento. No infravalorarse ni valorarse en exceso durante la intervención. Vestir y comportarse de manera natural, respetuosa y coherente, adaptado a las circunstancias y acorde al objetivo y al efecto que se desee causar. El respeto a la audiencia y la coherencia ayudarán a transmitir sinceridad y veracidad, que se traslada en capacidad de convicción y en confianza. Jamás —ni antes, ni durante, ni después de vuestra intervención— se debe mantener una actitud soberbia o altanera. Asimismo, Un orador jamás debe ser prepotente, ni situarse por encima de la audiencia, ni aparentar o mostrar que le hace un gran favor por su simple presencia. Tampoco puede caer en la autocomplacencia, ni conjugar en exceso su «yo» ni minusvalorarse frente al resto de oradores. Atención a las muletillas o a los tics corporales. Aunque estas recomendaciones básicas están pensadas para una intervención en público ante un auditorio, en gran medida también son aplicables para un proceso negociador.

En octubre de 2010, Coca-Cola organizó en Madrid el *I Congreso Internacional de la Felicidad*. La organización entregó a los ponentes un material muy exhaustivo para preparar su intervención. Le otorgaban mucha importancia al control del tiempo, ya que eran muchos los intervinientes para una jornada tan sucinta. «*Tiene quince minutos. Mejor uno menos que uno más*». Y tenían razón. Un gravísimo error en el que caen muchos oradores es la falta de control de sus tiempos de intervención. Una vez que están en el atril pierden la noción del tiempo; el extenderse en la intervención es un pecado tan frecuente como grave. Las re-

comendaciones a los ponentes al I Congreso de la Felicidad se presentaron bajo el atractivo título de *Sugerencias para sacar el mayor provecho a tu ponencia*. Reproduzco su contenido estructurado en las respuestas a dos preguntas simples.

### ¿QUÉ ESPERAN LOS ASISTENTES?

- *Que cumplamos los objetivos del encuentro al entregar lo que prometemos como ponencia (ponte en su lugar para entregar lo mejor de ti y de tus contenidos en el escenario)*
- *Divertirse, aprender y volver a su empresa o a su vida personal para poder aplicar lo que les hayas podido aportar.*
- *Los asistentes están deseando poder hablar bien de ti (en las redes sociales, en sus empresas, en su entorno) y del encuentro. También es lo que desean los organizadores y será tu mejor reconocimiento.*
- *Escuchar tus pensamientos, tu conocimiento, tus conclusiones, que son el resultado de tu vida profesional.*

### ¿QUÉ NO ESPERAN LOS ASISTENTES?

- *Que hablemos de todo menos de lo que les habíamos prometido.*
- *Que les vendas tu persona o tu empresa.*
- *Que no obtengan ideas claras y aplicables.*
- *Si realizas una presentación en imágenes, que incluyas transparencias y después las pases de largo.*

Algunas escuelas de oratoria otorgan mucho peso al aspecto del orador y a su forma de vestir. Nosotros no lo haremos en esa medida, porque tiene tan solo un peso relativo, centrándonos más en los elementos clásicos de la retórica y en el uso del lenguaje. Además, estos temas formales, son las cuestiones más simples para el orador. No es difícil vestir adecuadamente. La regla de oro es que hay que vestirse de manera coherente a la persona que es el orador, con respecto a la audiencia y a las circunstancias. No debe ser de especial preocupación si un pañuelo pega con el traje o una corbata con la chaqueta. Lo importante es que sea coherente con el orador, para que se sienta cómodo y acorde a lo que quiera representar, dado que el

aspecto del orador es también parte del mensaje. En todo caso, salvo que conscientemente se dese provocar, la vestimenta deberá respetar a la audiencia y a los usos del momento. Se comunica con la palabra y también con el lenguaje no verbal. *«Importa no sólo <<qué quieres transmitir>>, sino <<cómo lo haces>> y esto afecta no solo al plano de la comunicación verbal —el mensaje—, sino a la comunicación no verbal, es decir, a la imagen que estás ofreciendo en un momento dado»* (ARANDA 2015 p.26).

En general, es mejor hablar de pie que sentado. Se atrae más la atención de la audiencia y se transmite seguridad y confianza. La gesticulación y la postura y los movimientos también tienen su importancia, aunque no hay que obsesionarse con estos aspectos, lo mejor es la naturalidad. Existe toda una ciencia que estudia el lenguaje del cuerpo en el que no profundizaremos. Como muestra, nos limitaremos a aportar unos consejos básicos.

*LAS MANOS:* Mostrar las palmas de las manos se asocia con sinceridad, honestidad y confianza. Esconder las manos, rascarse la nariz o la boca delatan falta de sinceridad o engaño. La palma hacia el suelo denota poder. El índice estirado es acusador y puede resultar insultante. Agarrarse con fuerza al atril o al micrófono, meterse las manos en el bolsillo o cruzar con fuerza los brazos, exterioriza tensión y nerviosismo. Se debe evitar la gesticulación excesiva y nerviosa o situar manos y brazos por encima de la cabeza: mejor mantener las manos siempre a la vista, entre la cintura y los hombros. El puño cerrado a la altura del pecho refuerza una aseveración. Abrir los brazos y mostrar las palmas, apoya la convicción en el concepto.

*LOS PIES:* Los pies deben situarse en paralelo y hacia delante, no cruzados ni siquiera cuando se está tras el atril, ya que denotaría inseguridad o nerviosismo. Cruzar piernas y brazos cuando se está sentado transmite cerrazón al diálogo o a la participación. Las piernas separadas, de pie, reflejan una clara intención de dominio.

*LA POSTURA:* De pie se estará erguido, con la espalda recta, sin sacar pecho ni elevar los hombros. Así se facilita la respiración. La barbilla debe quedar paralela al suelo para permitir la entrada de aire y facilitar la voz. Si se está sentado, hay que hacerlo sobre la primera mitad del asiento, manteniendo la espalda recta. El exitoso formato de charlas TED recalca los siguientes fallos en las posturas que adopta el orador.

- «Hoja de parra. Los brazos caídos con las manos entrelazadas por delante muestran timidez.
- Manos en los bolsillos, indican desinterés o pasividad.

- *Posición del jubilado: Brazos caídos con las manos cruzadas a la espalda parece indicar que ocultas algo.*
- *Brazos en jarra, con las manos apoyadas en la cadera, transmite una idea de desafío o provocación.*
- *Brazos cruzados marca distancia, desconfianza y cierto desafío» (DONOVAN 2013).*

No ahondaremos más en el lenguaje corporal. A nuestros efectos lo más importante es qué se dice y cómo se dice. El orador también debe adquirir nociones elementales sobre su voz y saber utilizarla. Las características que definen la voz son: el *tono*, que puede ser grave o agudo, así como la *velocidad*, la *entonación*, el *volumen*, el *ritmo* y el *timbre*. El orador también debe poner su voz al servicio del discurso, y a estos efectos los componentes del habla son la fonación, la respiración, la articulación y la expresión facial.

La forma de pronunciar el discurso, además de la pronunciación y entonación, debe cuidar su ritmo, tanto la cadencia sonora como de contenidos para «fijar» a la audiencia en nuestro relato. *«Aristóteles prohíbe el verso en la prosa, pero exige ritmo» (CICERÓN 2013)*. El ritmo tiene que ver con la proporción, la velocidad, el tiempo y el reparto de las ideas a lo largo de la exposición. La coherencia de un discurso no se consigue tan sólo por sus contenidos e ideas, sino también por su cadencia y ritmo. *«Y es que el oído, o la mente, advertida por el oído, contiene en sí misma una especie de medida natural de todos los sonidos. Por ello, percibe lo que es demasiado largo y lo que es demasiado corto y siempre espera algo acabado y medido» (CICERÓN 2013)*. Esa concepción orgánica del discurso, entre equilibrio de fondo y forma, ambas al servicio recíproco, es bien conocida desde la antigüedad. Y esa armonía con conjugadas las palabras, la ideas, con un determinado ritmo. *«Hay en total dos cosas que endulzan la prosa: la gracia de las palabras y el ritmo. Las palabras proporcionan en cierta forma la materia; el ritmo, el pulido» (CICERÓN 2013)*.

Allá por 1990, el exitoso psiquiatra y escritor Juan Antonio Vallejo Nájera escribió un texto sencillo pero útil y ameno sobre oratoria que aún hoy sigue agotando ediciones. Destacaba dos ideas básicas que todo orador debería tener en cuenta. La primera, la naturalidad. Cara orador debe mostrarse con naturalidad, como es, sin artificio ni pose porque, al final, se termina notando la impostura. Y si eso era válido antes, ahora, con las nuevas tecnologías que divulgan la imagen por el océano de las redes sociales aún más. Y la segunda idea era la brevedad. Cuántos buenos discursos se echan a perder por exceso de palabras, por redundancias, por alargamientos tediosos. Cuántos actos, que podían haber triunfado, al final se convierten

en un tormento para los sufridos asistentes. La máxima de Gracián, «*lo bueno, si breve, dos veces bueno*» es de aplicación directa a la extensión de los discursos. En todo caso, el orador, a la hora de preparar su discurso, debe tener en cuenta el tiempo asignado. Todo lo que quiera contar y argumentar —y desde luego lo más relevante— deben tener cabida en el horario asignado. Extenderse es una falta de rigor, también de educación, exponiéndose, además, a la posibilidad de aburrir a la audiencia o a la de ser interrumpido por la organización, lo que, además de la mala imagen, significaría dejar asuntos sin abordar en el discurso.

Nunca se debe comenzar —y menos aún reiterar— el «*seré breve*» para después no serlo, gastando inútilmente parte del tiempo. Tampoco se puede insistir en el «*ya estoy terminando*» para después no finalizar. No hay que excederse del tiempo concedido. Muchos discursos se pierden por alargarse. Un discurso no debe exceder los 45 minutos, siendo el periodo de máxima atención entre veinte y treinta minutos. Nunca debe el orador excusarse, en general con afirmaciones como «*dejo cuestiones importantes por abordar*», o «*no he contado todo lo que traía preparado*» pues produce decepción a la audiencia, al sentirse defraudada al no conocer todo lo que hubieran debido contarle. El orador falló a la hora de estructurar su intervención, pues no midió los tiempos que tenía concedidos. Un discurso es una pieza medida, no un torrente libre de palabras sin fin. Lo que se quiere decir hay que saber decirlo en el tiempo concedido y con armonía y proporción entre sus partes, además.

Los tiempos de intervención de los negociadores son mucho más flexibles y normalmente no están medidos. Pero la regla de la concisión —salvo que voluntaria y estratégicamente se opte por lo contrario— está vigente en la negociación. En muchas ocasiones, el proceso de negociación está limitado por un tiempo determinado. La experiencia nos indica que el biorritmo de la mayoría de las negociaciones tiende a agotar el plazo del que dispone y que el acuerdo se suele alcanzar —o el desacuerdo estallar— al límite del periodo temporal previsto. Ni que decir tiene que tanto las sesiones, como los plazos de negociación y las intervenciones inherentes a los mismos deben cumplir con las exigencias de tiempo concedido. Ya hablaremos del concepto de biorritmo implícito en cualquier proceso negociador, que marcará tiempos y momentos.

Ya se abordó la importancia del inicio de la intervención, en la que el orador debe conseguir suscitar el interés y la benevolencia de la audiencia. Normalmente, el orador, antes de comenzar su intervención, agradece la invitación y saluda a algunas de las personas presentes. Atención a estos saludos individualizados, pues puede levantar agravios comparativos que molesten a determinadas personas. Por eso, mejor saludos educados y generalizados, del

tipo, <<autoridades>>, <<organizadores>>, <<componentes de la mesa>>. Se ahorra tiempo, no se nos olvida nadie, no se molesta a los innominados y no se aburre a la audiencia con protocolos y saluciones extensas y pormenorizadas.

A simple título enumerativo, aportamos algunos fallos graves que el orador deberá evitar. Por ejemplo, no debe comenzar nunca con excusas que devalúen su intervención, como «*disculpado, pero no me expreso bien en público*», <<sé que no soy el más adecuado para hablar>>, «*no me he traído las proyecciones adecuadas*» o «*me llamaron ayer para venir*». La audiencia, entonces, desconecta, al percibir la falta de autoridad del orador que así se presenta. «*Si no eres el más adecuado, el que me puede ayudar, ¿para qué vienes?*», malpensará, con razón, la audiencia decepcionada. Idénticos principios pueden aplicarse al negociador, que no deberá comenzar su argumentación devaluándose ante la otra parte, pues perderá fuerza y crédito. Parte del éxito del orador o del negociador radica en el crédito que le conceda su audiencia, por lo que no debemos debilitarnos nosotros mismos ante los terceros.

Aunque resulta útil aprender de maestros de oratoria, cada persona debe encontrar su propio estilo, una forma de hablar en público que le sea cómoda y coherente, que sea una extensión natural de su propia personalidad. Para una inmensa mayoría de las personas, el mejor estilo nace de la propia materia prima de su carácter, psicología y forma de ser. La gestión de las emociones y sentimientos es otra asignatura importante para el orador. Cualquier persona presa de una gran emoción interna debe aprender a transmitir esos sentimientos siempre que le resulten útiles a sus intereses. En otras ocasiones, tendrá que refrenarlos o controlarlos. Lo más complicado es cuando se trata de conseguirlo sin mantener esa tensión interior, ya que se corre el riesgo de evidenciar impostura.

En principio, siempre que sea posible, el orador debe hablar sin papeles. Leer el discurso otorga rigor y precisión, pero resta espontaneidad y capacidad de transmisión. Por eso, salvo en actos muy formales, es más efectivo hablar sin leer. Pese a ello, el discurso deberá ser previamente preparado por igual. ¿Cómo pronunciar un discurso sin leer? ¿Debe el orador aprenderse de memoria el discurso y soltarlo del tirón? No parece una buena receta por dos razones: primera, porque sonará rígido, sin frescura. Segundo, es arriesgado, ya que, si se le olvidara una sola frase, el orador podría perder el hilo narrativo y quedarse en blanco. Existen diversos métodos que ayudan al orador a pronunciar un discurso largo sin necesidad de leer y sin riesgo, asimismo, de olvido de ningún elemento importante. Por supuesto, en cualquier caso, se lea o no, el discurso debe prepararse a conciencia, escribiéndolo entero y leyéndolo varias veces en alto para corregir y pulir el texto y la entonación. Una vez tra-

bajado se puede condensar su contenido e ideas principales en un breve esquema según los puntos y apartados en los que se estructura. Este simple esquema será el guión que el orador usará como apoyo a la hora de intervenir, ya que es un esquema con los apartados, palabras clave e ideas-fuerza en la que se estructura el discurso. Esa simple cuartilla le concederá seguridad, impedirá que se olvide de algún punto importante y le inmunizará del mal de la mente en blanco. El esquema con sus notas debe escribirse con letra clara, preferentemente mayúsculas. De un solo vistazo el orador recordará el contenido de cada apartado.

Se debe hablar con naturalidad, siguiendo los contenidos preparados en el esquema. En todo caso, se pronuncie una conferencia escrita o se hable sin leer, siguiendo tan sólo el esquema, lo realmente importante para el orador es que sea consciente, antes de tomar la palabra, de lo que quiere decir, de sus mensajes fundamentales. Un orador con experiencia puede improvisar algo sobre la marcha, para volver a continuación al guion trazado. La memoria, un buen nivel cultural y la capacidad de reacción y de relación, proporcionan valiosas herramientas al orador condimentar sus discursos o improvisar, en su caso. Las intervenciones de un negociador deben ser naturales y aparentemente espontáneas, pero cimentadas por una sólida preparación anterior.

Cualquier orador tuvo que, en algún momento, superar su miedo escénico. Incluso oradores experimentados suelen sufrir una viva tensión antes de tomar la palabra. Todos padecemos, en mayor o menor medida, de miedo escénico, que tenemos que superar. La mejor manera es la práctica, por lo que el ejercicio de hablar en público debería ser usual desde la juventud. Nunca debemos olvidar que el orador se hace. Son muchos los ejemplos de grandes oradores que al principio eran incapaces de articular cuatro frases seguidas en público. Roosevelt, por ejemplo, que logró movilizar a una nación con su palabra, siempre contaba que fue un joven extraordinariamente tímido e inseguro. Afirmaba que hablar bien es una cuestión de costumbre y esfuerzo.

Normalmente, el orador es presentado por una tercera persona, que glosa su experiencia y que justifica su presencia ante el auditorio. Resulta conveniente para el orador repasar los datos del curriculum o de los apuntes biográficos— siempre que sea posible — que se van a leer. Con relativa frecuencia son erróneos, por lo que algunos presentados se ven forzados a corregirlos y matizarlos, lo que supone un pésimo inicio. Otro consejo importante es pasarle al presentador una nota para que el presentador pueda anticipar las ideas fuerza que se van a exponer y, sobre todo, por qué puede resultarle útil. No se trata de que el orador sea presentado como un prodigio o un superhombre, sino como una persona cercana y experimentada

que va a compartir su conocimiento personal. La presentación debe resaltar también el crédito y la autoridad que posee el orador para sustentar su intervención. El principio de autoridad reafirma sus propuestas e ideas. El presentador, más que leer aburridos *curriculums* oficiales del orador, debe trasladar a la audiencia la importancia que puede tener para ellos el discurso que van a escuchar, así como alguna anécdota sobre el orador, que refuerce su lado humano. Se trata de centrar la atención y levantar interés en la intervención y no sólo en la relevancia del conferenciante. La gente quiere que las conferencias le sirvan para mejorar sus vidas, para aprender, para comprender, para alumbrar nuevos caminos, para motivarlos y el presentador debe esbozarles de qué manera el conferenciante puede ayudarle a ello.

Las intervenciones en el caso del negociador son distintas, pero presentan una serie de puntos en común con las de los oradores tradicionales. Alguien debe presentar —o presentarse a sí mismo— al negociador y al equipo negociador a la otra parte. Quiénes son y, sobre todo, por qué están ahí. Ni que decir tiene que lo más importante que tienen que asegurar a la otra parte es la de su capacidad —su representatividad y sus poderes— para negociar. Pero, una vez aclarado este aspecto fundamental, las presentaciones para los negociadores son muy someras, limitándose a explicar quién es, por qué se encuentra en la negociación y a garantizar su poder de negociación.

Merece reseñar el éxito del formato de las conferencias TED —Tecnología, Entretenimiento, Diseño— que ha tenido un gran éxito y un gran seguimiento a través de internet. Los ponentes tienes dieciocho minutos como máximo para pronunciar su breve conferencia. Conozcamos los diez mandamientos para un conferenciante TED, dado que inciden en aspectos que hemos ido abordando. Aunque es cierto que estas recomendaciones se enfocan para intervenciones breves, la mayoría de sus consejos resultan de interés para charlas más prolongas e, incluso, para sesiones de negociación.

«Contenido.

- *No desplegarás trucos manidos o repetitivos en anteriores conferencias.*
- *Debes mostrar un gran sueño que ilusione, algo maravilloso, que asombre y que parezca que no se ha pronunciado antes.*
- *Contarás una historia.*
- *No venderás durante tu intervención ni tus productos, ni servicios, ni tu empresa ni buscarás socios o financiación.*
- *Debes tener presente siempre que reír es bueno.*



*Presentación.*

- *Transmitirás tu curiosidad y tu pasión.*
- *Podrás comentar otras intervenciones con el fin de generar debate y conectar el conjunto de intervenciones.*
- *No presumirás ni mostrarás exceso de ego. Debes ser cercano, mostrar éxitos y fracasos para ser percibido como uno más de los oyentes que logró superarse.*
- *No debes leer el discurso.*
- *Cumplirás el tiempo concedido» (DONOVAN 2013).*

Hasta aquí algunas ideas que afectan al orador —y al negociador en su caso— para conseguir un efectivo uso de la palabra. Pero hablar en público es, en verdad, un diálogo con la otra parte, la audiencia, que debe ser conocida y respetada, como veremos a continuación.

### **3.3.4. LA AUDIENCIA O RECEPTOR**

La comunicación nunca es un acto individual, requiere necesariamente de una parte a la que vaya dirigida el mensaje. A esa parte se le conoce como la audiencia o el receptor. El público que asiste a una conferencia será la audiencia para el conferenciante, los miembros del consejo de dirección lo será para el ejecutivo que presenta un plan para su aprobación y la otra parte con la que se negocia lo será para el negociador. La audiencia no es una parte pasiva, es activa y, de manera más o menos expresa, interacciona con el orador, por lo que no es un simple actor, sino que comparte el protagonismo con el orador en el acto de comunicación y, evidentemente, con el negociador en el acto de negociación.

El público no es una masa gris y pasiva a la que se dirige el discurso, sino un elemento protagonista que participa de manera activa en el acto de comunicación. El buen orador sabe que debe destinarle el discurso y que establece una comunicación recíproca en la que trasmite ideas y emociones con sus palabras, al tiempo que recibe ideas y emociones del público, rechazo o anuencia. El auditorio es, con frecuencia, la mejor inspiración para el orador. Una cosa es la línea discursiva y recursos pensados en la soledad de nuestro despacho mientras preparamos un discurso, y otra bien distinta, la que debemos utilizar cuando tanteamos al auditorio. El orador no emite las palabras al vacío, ni siquiera se limita a hablar delante de otros. Su aspiración no es emitir palabras, sino conectar con su audiencia, ser comprendido, lograr influir en su corazón y razón. «Conectar nos permite identificarnos con el otro, para

*tener más influencia sobre él; porque identificarse es la clave para motivar una acción. Y persuadir consiste en hacer que los otros actúen en un sentido de una forma libre y voluntaria (...) El protagonista de un discurso nunca es el orador, sino la audiencia» (URDACI 2017 p.17).*

Por todo ello, el orador, en el momento de preparar su intervención, debe conocer cuál será su audiencia. ¿A quién se va a hablar? ¿Qué se espera conseguir de ella? ¿Cuáles son sus intereses y objetivos? ¿Qué esperan del orador? ¿Qué valor puede aportarle? La audiencia debe estar siempre presente en el ánimo y la inteligencia del orador no sólo cuando pronuncia su discurso sino, sobre todo, cuando lo prepara. Para conseguir los mismos fines, el orador tendrá que construir discursos distintos, con argumentaciones diferentes, para tipo de audiencia, en la que se tenga en cuenta sus peculiaridades y circunstancias. «*No tenían que ser superficiales. Una vez dominado el tema les enseñé a estructurar el esquema del discurso y a vestirlo con las palabras adecuadas al auditorio al que se dirigían*» (REMOTTI 2015).

La intervención debe adaptarse al tipo de audiencia tanto en el lenguaje utilizado como en su nivel de complejidad. La regla de oro de la oratoria es la siguiente: hay que hablar para los demás y no para uno mismo. El orador nunca debe cometer el error de hablar para demostrar que sabe mucho, olvidando el hacerse entender por la audiencia. Para conseguir sus objetivos, el orador debe tratar de empatizar con su audiencia. Deberá ponerse mentalmente en su lugar para comprender sus motivaciones, objetivos, circunstancias y prioridades, así como para conocer el motivo que allí los reúne y la liturgia y protocolo que se exige. Se debe hablar a la audiencia con amable respeto, para que perciba que el orador comprende sus inquietudes. El orador debe tratar que vuestras palabras resulten útiles para los asistentes, para que les aporten valor, para ganar su aprobación o, en el caso de la negociación, para que signen el acuerdo razonable.

El orador debe informarse sobre la audiencia a la que dirigirá la palabra, así como leer toda la información disponible sobre el evento, los participantes y los organizadores. Una charla previa con estos últimos resulta de gran utilidad. Entre otras cosas, debe conocer:

- Tipo de evento y formato de participación: conferencia, congreso, reunión, debate, mesa redonda o coloquio. En el caso de la negociación, equipo negociador de la otra parte, lugar de la negociación, etc.
- Lugar de celebración: salón de congresos, sala de hotel, sala de juntas, etc.
- Aforo de asistentes.
- Nivel académico, titulación y formación.

- Intereses básicos de la audiencia.
- Motivos y razones del encuentro.
- ¿Por qué lo llaman? ¿Qué esperan obtener del orador?
- ¿Quiénes y por qué lo organizan? ¿Cómo puedo ayudarle? ¿Cómo ser útil?
- ¿Quién habla antes y después de su intervención?
- ¿Habrá preguntas? ¿Qué pueden preguntarle?
- ¿Habrá debate? Preparar defensa frente a posibles ataques.

La comunicación oral siempre tiene una doble dirección. Por una parte, desde el orador hacia la audiencia, en forma de discurso, y, por otra, desde la audiencia hacia el orador. Pronunciar una charla *«no es más que una visión amplificada de mantener una conversación cotidiana»* (DONOVAN 2013). Es importante saber entender y reaccionar ante la respuesta de la audiencia. Esta dinámica se conoce como «retroalimentación». Un orador experto se retroalimenta con la respuesta de la audiencia, y sabe amoldar y moderar su discurso a su estado de ánimos e interés. Evidentemente, esta retroalimentación es mucho más intensa en el caso de la dialéctica propia de un proceso negociador, con su propuestas y contrapropuestas de ida y vuelta. En el fondo, una intervención pública siempre es un diálogo entre el orador y su audiencia. *«Comunicar es negociar con la audiencia. Se negocia para comprenderse mutuamente y para llegar a un acuerdo. El orador ha de escoger los recursos apropiados para su finalidad comunicativa. Si hay debate, un discurso argumentativo puede despertar críticas. Por ello es conveniente recopilar argumentos y realizar una información precisa»* (LABORDA 2014 p. 18). Según Donovan, (DONOVAN 2013), a la audiencia tipo le interesa aumentar su sensación de pertenencia, el interés en uno mismo, la realización personal y la esperanza en el futuro. El orador debe ser consciente de esas demandas universales para tratar de satisfacerlas con sus palabras.

El orador debe respetar a la audiencia no minusvalorándola ni despreciándola jamás. Lo mejor es hablar con apropiada naturalidad, sin situarse ni por encima ni por debajo de los que escuchan, tratándoles educadamente de tú a tú. Cuando un orador conecta con la audiencia, tiene la sensación de que conversa con una única persona. Todos «vibran» al unísono, como una sola cabeza o un único corazón. Al hablar, entabla una conversación con la audiencia, de la que debe ganar su atención y su razón, pero, sobre todo, conseguir su corazón. La audiencia no solo recibe ideas o datos. También «siente» emociones, como la esperanza, el temor, la confianza, la ilusión o el rechazo, entre otras. La audiencia no solo escucha o ve, sino que también «siente». Y, por eso, el orador debe saber comunicar con la cabeza, pero también con

el corazón. Para conseguirlo, además de las formas, entonación y mensajes, suele ser muy eficaz el contar historias reales que les resultan cercanas. Según Laborda, un buen orador consigue que sus palabras resulten atractivas y para ello: *«Busca combinar la claridad y la sugestión emotiva. La claridad se alimenta de la sencillez y de la facilidad de comprensión. La claridad comienza adaptándose a las características del auditorio. (...) Vincula la claridad a la emotividad. Despiertan emociones los relatos y las anécdotas, las citas de autores conocidos, los enigmas y las preguntas lanzadas al aire. (...) La divisa es crear imágenes con las palabras: símiles, metáforas y analogías»* (LABORDA 2014 p.20). El propio Cicerón pone en relieve la fuerza pasional del discurso *«En efecto, nada es más importante para el orador (...) que ganar el favor del que lo escucha, sobre todo de provocar en él tales emociones que en lugar de seguir el juicio y la razón, ceda al arrastre de la pasión y a la confusión de su alma»* (CICERÓN 2013). Cuando el orador logra captar la atención de la audiencia, nadie se mueve. Si, por el contrario, no lo consigue, el público no tardará en comenzar a moverse y a escribir con sus móviles. Se debe modular el discurso para conseguir mantener esa atención a lo largo de toda la intervención. El orador experimentado, mientras habla, pasea tranquilamente la mirada sobre la audiencia con el fin de conseguir que cada asistente tenga la sensación de que le habla personalmente, lo que facilita la conexión entre ellos.

En caso de que haya turno de preguntas, el orador debe:

- Acotar el tiempo, extenderse puede aburrir.
- El que pregunta no debe hacer otro discurso previo.
- No entrar en diálogo, limitarse a responder.
- Responder de manera concisa y concreta. No repetir la conferencia.
- Agrupar varias preguntas para responder en conjunto, si el tiempo apremia.
- Una fórmula eficaz es pasar las preguntas por escrito y que el moderador las lea.
- Si no se sabe la respuesta, se debe reconocer, no hablar sin conocimiento.
- No responder con hostilidad.
- Reservar un par de buenos argumentos para preguntas previsibles.
- No decir «me alegro que haga esa pregunta» o «es una buena pregunta», son tópicos y relegan a las otras.

Una vez conocidos las dos partes protagonistas del acto de comunicación, el emisor y el receptor, vamos a abordar el corazón de la comunicación, el discurso, el conjunto estructurado de ideas y argumentos utilizado para alcanzar los fines propuestos.

### 3.3.5. EL MENSAJE O DISCURSO

El mensaje o discurso es la pieza de oratoria con la que el orador se dirige a la audiencia y que contiene la exposición estructurada con la información y argumentos que el orador desea transmitir o solicitar. La retórica sentó las bases de la estructura del discurso, que debe prepararse teniendo en cuenta, como vimos en el apartado anterior, a *quiénes* va dirigido. «*La forma bajo la cual se presentan los datos no está destinada solamente a causar efectos argumentativos relativos al objeto del discurso; también puede ofrecer un conjunto de caracteres referentes a la comunión con el auditorio*» (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 pp. 262-263).

El discurso es el elemento central de la comunicación oral, el conjunto de palabras estructuradas a través del cual el orador transmite su mensaje a la audiencia. El discurso, posee fondo —lo que se dice— y forma —cómo se dice—. Ambas son importantes, pero el fondo es el cimiento en el que se debe basar la forma. Un buen discurso debe contener buenas ideas bien expuestas y argumentadas si no quiere convertirse en un cascarón vacío. Este equilibrio necesario entre la forma y el fondo ya fue resaltada por Pericles cuando afirmó que «*el que tiene buenas ideas pero no sabe expresarlas, es como si no las tuviera*» Por eso, el ideal es equilibrar fondo y forma y articular así, adecuadamente, las ideas. Resulta muy difícil separar el fondo de la forma, pues en un buen discurso, ambos deben estar íntimamente interrelaciones, configurando una realidad orgánica. «*Una presentación eficaz, que impresione a la conciencia de los oyentes, es fundamental, no sólo en toda argumentación que tienda a la acción inmediata, sino también en aquella que pretenda orientar al entendimiento de forma determinada, hacer que prevalezcan ciertos esquemas interpretativos, insertar los elementos de acuerdo dentro de un campo que los vuelva significativos y les confiera el lugar que le corresponde dentro de un conjunto*» (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.230). Es destacable insistir en esa idea de conjunto, de unidad de expresión, por lo que debe ser equilibrada y coherente en sus contenidos y en su forma de expresión. Es importante que el orador se sienta cómodo tanto con la forma como con el fondo del discurso. Así resultará creíble, transmitirá convicción, seguridad y naturalidad y conseguirá algo que valora mucho la audiencia, un estilo propio.

Analizaremos, primero, los diversos aspectos formales, con expresa referencia a la estructura con la que se construye el discurso. Los clásicos ya definieron la estructura básica de un discurso, que debe constar de una introducción, un desarrollo y una conclusión. «*Introducir el discurso con un exordio en el que se debe atraer la simpatía del auditorio, despertar su*

*atención y prepararle para para que se deje enseñar; exponer los hechos con brevedad, verosimilitud y claridad, para que se pueda entender de qué trata el asunto; confirmar la propia tesis, rechazar la del contrario y hacer esto, no desordenadamente, sino cerrando cada uno de los argumentos, de forma que la conclusión sea una consecuencia lógica de las premisas que se han establecido para demostrar cada uno de los puntos; y tras todo ello, cerrar con una peroración que encienda o apague» (CICERÓN 2013).*

La introducción o exordio debe atraer la atención de la audiencia, ganando, en lo posible, su simpatía. También puede anticipar alguna idea-fuerza del discurso y enmarcar el contenido y partes de la intervención. La introducción debe ilusionar al público con los beneficios que puede obtener con las ideas que se van a transmitir. Por supuesto la introducción debe estar en consonancia y coherencia con lo que se va a exponer. No sólo se «engancha» a la audiencia con un arranque brillante o cómico, también se consigue con una promesa que realmente aporte valor a una audiencia que lo necesita. Hay quien afirma que las dos frases más importantes de un discurso son la primera y la última. No afirmaríamos tanto, pero al comenzar el orador debe «engancha» a la audiencia y al final debe conmoverla para dejarla ganada para su causa. Es recomendable, desde luego, resultar impactante en el principio y en el final. No se debe finalizar con un resumen de la ponencia, pero sí se puede repetir, eso sí, la frase redonda que sintetice la principal idea-fuerza.

El desarrollo es el cuerpo central y más extenso de la intervención. En él se exponen los argumentos y razonamientos al servicio de nuestro objetivo, así como nuestras ideas-fuerza, que deben quedar muy claras. Es muy útil sintetizar en una o pocas frases redondas y concisas el mensaje esencial del discurso, en las llamadas ideas-fuerza. La más importante de estas ideas-fuerza puede enunciarse al principio del discurso para centrar e interesar a la audiencia, y luego desarrollarla y argumentarla adecuadamente en la parte central del discurso. El orador debe conseguir que la audiencia recuerde al menos la idea-fuerza, por lo que deberá repetirla —como síntesis del mensaje principal— en la parte final del discurso. Lo importante es que las partes que estructuran el discurso guarden coherencia, armonía y proporción entre ellas, sin caer en contradicciones, priorizando el tiempo para lo importante y no malgastándolo. El discurso de un buen orador da sensación de unidad y coherencia entre sus partes, y debe «fluir» sin rupturas ni contradicciones de principio a fin, dosificando datos, historias y argumentos para mantener la atención y lograr convencer al público.

Los formatos más actuales y exitosos de charlas públicas, como el caso de las TED, siguen las divisiones clásicas de la retórica, una charla TED debe tener las tres partes canónicas: introducción, desarrollo y conclusiones. Según Donovan, (DONOVAN 2013), las tres fórmulas más exitosas para las introducciones son las anécdotas personales, que sirven para atraer la atención y centrar la cuestión; las afirmaciones sorprendentes, que asombren al personal y, por último, comenzar con una pregunta contundente. En el desarrollo, si se opta con contar una historia, una fórmula atractiva es la estructura de presentación de situación- complicación-resolución. Es importante combinar mensajes racionales con vivencias emocionales. Al terminar hay que compartir el *por qué* de tu propuesta, y animarles —casi urgirles— a que pasen a la acción en el camino elegido. Venden más las historias que terminan con final feliz.

Los líderes suelen explicar primero *por qué* hacen lo que hacen —misión—, luego describen cómo lo hacen para terminar revelando lo que hacen al final de la intervención. El *por qué* suele ser tan importante como el cómo. Simon Sinek, un exitoso conferenciante TED repitió varias veces a lo largo de su intervención «*la gente no compra lo que haces, compra por qué lo haces*». En las conferencias TED, que buscan el máximo efectismo, recomiendan resumir esa idea fundamental en un eslogan o frase muy breve y contundente, musical y fácil de memorizar, que se debe repetir a lo largo de la intervención. Se trata de transmitir una sola idea, o una muy principal acompañada por otras menores. Toda la intervención debe estar al servicio de esa —o de esas pocas— idea-fuerza. Esa idea debe tener suficiente fuerza para abrir la mente al auditorio y permitirle ver el mundo de una manera diferente o bien para animarlo a pasar a la acción.

El discurso hay que prepararlo concienzudamente, dedicándole el tiempo suficiente, al menos cuatro o cinco veces más del tiempo que se empleará en el discurso. Como ayuda para la preparación, se deberán responder a estas preguntas preparatorias.

- ¿Cuál es mi mensaje principal? ¿Qué quiero decir y trasladar?
- ¿De qué datos e informaciones dispongo? ¿Cómo lo argumento y expreso?
- ¿Cuáles son las mejores frases para sintetizar lo fundamental de mi mensaje? ¿Cuáles pueden ser mis ideas-fuerza?
- ¿De qué tiempo dispongo? ¿Cómo distribuyo mi tiempo en los distintos apartados?
- ¿Cómo estructuro mis ideas y razonamientos? ¿Cuáles son mis mejores argumentos?
- ¿Qué recursos emocionales puedo usar?
- ¿Cómo inicio y finalizo el discurso?

- ¿Transcurre el discurso de manera coherente y fluida?
- ¿Interesa su contenido? ¿Aporta?
- ¿Cómo me pueden contraargumentar? ¿Cómo cubro los puntos débiles de mi posición?

Aunque es recomendable escribir el discurso, hay que tener en cuenta que, en verdad, se trata de una pieza oral, que se trata de escritura para leerla en voz alta, por lo que no tiene las mismas características de la escritura para leerla mentalmente. «*Tu mente genera ideas, a veces brillantes, otras no tanto, que suelen estar desconectadas una de otra. Debes apuntar estas ideas, madurarlas, desarrollarlas, contrastarlas y apuntalarlas con datos. Después tendrás que priorizarlas y ordenarlas (cohesión y coherencia en los textos). Después tendrás que ajustar el conjunto a la finalidad de tu intervención, teniendo en cuenta el público, las expectativas, la ambientación, el momento, etc. Hasta ahora has podido mantener una escritura de escritor, tras las revisiones y correcciones finales deberás adoptar una escritura para el lector u oyente en su caso*» (PIMENTEL 2010).

En su *Guía Práctica de Oratoria*, Jürg Studer, (STUDER 2006), considera que las reglas de oro de un buen discurso son las siguientes:

- *Limitarse a lo esencial.* Centrarse en la materia a desarrollar. Hablar de los que temas sobre los que tengamos interés y desarrollarlos adecuadamente No abrir las cuestiones, dejando algunas inconclusas o distrayendo al auditorio de nuestro principal interés. Winston Churchill reflexionó con su característica sorna sobre el asunto: «*Si sólo se me permite hablar diez minutos, necesito una semana para prepararme. Si puedo hablar una hora, necesito dos días. Y si mi tiempo es ilimitado, entonces puedo comenzar a hablar inmediatamente*».
- *Un discurso no es un escrito.* No es lo mismo leer un discurso que pronunciarlo. «El medio es el mensaje». No leerlo; *Humor y capacidad de respuesta; Calor humano.*
- *Resultar provechoso.* (lo más importante); *Hablar con un objetivo claro; Utilizar el lenguaje apropiado; El «nosotros».*
- *Lenguaje vivo y expresivo. Recetas, más verbos que sustantivos, mejor el uso de frases en activa que en pasiva, etc.*» (STUDER 2006).

Sin duda alguna, una de las principales claves del éxito de un discurso radica en saber satisfacer el deseo de conocer, aprender o entender de la audiencia. También para su autoestima



y reforzamiento de sus creencias. Para ello tenemos que conseguir que nuestras palabras le resulten útiles y prácticas. Por encima del discurso hermoso, está el discurso que realmente sirve a la audiencia para lograr sus objetivos, solucionar sus problemas, satisfacer sus necesidades o para ayudarles a comprender realidades complejas. Un discurso que solo plantee problemas será escasamente valorado por la audiencia. El valor que puede aportar el orador reside en las propuestas, planteamientos o soluciones que sea capaz de aportar. El discurso debe contemplar la realidad compleja de la oratoria y debe prepararse concienzudamente, teniendo en cuenta que el discurso tiene que llegar tanto a la cabeza como al corazón de la audiencia. «*Nunca inflamará el auditorio si no existe un discurso inflamado*» (CICERÓN 2013).

Hemos comentado que para que un discurso resulte eficaz debe resultar coherente no sólo en sus contenidos y en su forma de expresarse, sino también con la persona del orador. Para la audiencia, el orador es su discurso, hasta el punto de comprometer su poder de convicción si detecta una mínima incoherencia, aunque sea estética o sensorial. «*(...) la interacción entre orador y discurso desempeña un papel muy importante en la argumentación. Lo quiera o no, utilice él mismo o no enlaces del tipo acto-persona, el orador corre el riesgo de que el oyente lo considere en conexión con el discurso. Esta interacción entre el orador y su discurso sería incluso la característica de la argumentación, en contraposición con la demostración*» (PERELMEN&OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.487).

Y, por supuesto, el discurso debe construirse al servicio del fin deseado. Las reglas generales del discurso, son de aplicación a la intervención de los negociadores, que deben preparar detalladamente la cadencia de argumentos y contrargumentos, al tiempo que lo adaptan en función de la naturaleza, intereses y receptividad de la contraparte. Un negociador debe argumentar sus posiciones, posturas, intereses y propuestas, no simplemente ponerlas sin más sobre la mesa. En ese esfuerzo de estructurar mensajes y argumentos para resultar convincente se comulga con los postulados expuestos para la adecuada redacción de los discursos.

### **3.3.6. EL MEDIO O EL CANAL**

Las palabras del orador llegan hasta la audiencia a través de un canal o medio que, también, será determinante en el acto de comunicación. Marshall McLuhan ya dijo aquello tan célebre de que «*el medio es el mensaje*». En efecto, la mente humana se adapta a las características del medio a través del cual recibe el mensaje. De alguna forma, nuestros circuitos neuronales

se «hacen» televisión cuando recibimos el mensaje por TV, o se «hacen» radio o transmisión oral cuando lo reciben por estos medios. Cada medio o canal demanda un tipo adecuado de lenguaje, expresión y comportamiento que el orador debe conocer y usar. El emisor debe adaptar su lenguaje y su discurso no sólo a su audiencia, sino, también, al canal a través del cual llegará su mensaje. No es lo mismo el lenguaje en televisión, que en radio, que en las redes sociales, que en una conferencia oficial o en una negociación compleja en un ambiente hostil que debe traducirse a otra lengua. Cada circunstancia y cada canal de comunicación exigirá un tipo de lenguaje.

Aunque el lenguaje audiovisual y la comunicación a través de mensajes o correos digitales son cada día más importantes, nos centraremos en la intervención oral directa entre el orador y la audiencia, cuando el orador está «cara a cara» frente a quienes le escuchan. De ahí que, como ya vimos, tanto la indumentaria y los gestos como la apariencia en general tienen cierta importancia, porque forman parte del mensaje. En este medio de transmisión verbal, lo primero que tiene que conseguir el orador es que su voz llegue clara y nítida a la audiencia. Es algo básico y fundamental, ya que, si la calidad del sonido es mala, los oyentes «desconectarán» de las palabras del orador con rapidez. El orador podrá hablar a viva voz o usando un micrófono.

Conviene, siempre que sea posible, llegar antes al lugar de la intervención para comprobar la acústica del lugar y hacer una prueba con los micrófonos antes de comenzar. Los técnicos deberán ajustar la calidad del sonido de micrófonos y altavoces. Una vez comenzada la intervención, si el orador considera que el sonido no llega bien a la audiencia, debe comprobarlo preguntándose con toda naturalidad a la audiencia. Y, en su caso, aguardar a que se solucione el problema. Con frecuencia, es el propio orador el responsable de la insuficiente calidad del sonido al no situarse correctamente ante el micrófono, por lo que deberá comprobar la distancia y la inclinación más adecuada.

Existen micrófonos de diversos tipos, tanto fijos como móviles. Los fijos suelen estar sobre la mesa o el atril, mientras que los móviles son de solapa, de mano o están sujetos a la cabeza, tipo diadema. En el caso de los micrófonos fijos, hay que colocar los micrófonos a la altura adecuada, tanto para la calidad del sonido como para conseguir una postura cómoda y no tener que forzar el cuerpo. Si el orador decide estar de pie sobre el escenario o moverse por él, el orador podrá usar un micrófono de mano o, mejor aún, de solapilla o de diadema porque le dejen las manos libres y mejorar así su capacidad de gesticulación y de expresión. En el caso de las negociaciones, salvo en caso de mesas muy grandes, o negociaciones en el seno de una

asamblea o reunión amplia, no es frecuente el uso de micrófonos y altavoces. No obstante, el negociador debe preocuparse de que su voz llegue clara y nítida a la contraparte, lo que no siempre ocurre en mesas grande o lugares ruidosos.

Con frecuencia, el orador utiliza proyecciones de Power Point como apoyo a la intervención. Aunque en ocasiones es recomendable, e incluso imprescindible, como en la presentación de informes económicos, en algunas ocasiones es contraproducente, al hacerse un excesivo y mal uso de la herramienta. Para evitarlo, se aconseja tener en cuenta las siguientes recomendaciones y advertencias:

- La proyección es un medio, un apoyo, y no un fin en sí misma. Muchos oradores dedican más tiempo a preparar su Power Point que a escribir un discurso sólido y bien estructurado o a buscar las palabras adecuadas y esa frase brillante que sintetice la idea-fuerza.
- Casi siempre el Power Point está más pensado para servir de guion al orador que para resultar útil a la audiencia.
- En la mayoría de los casos, los asistentes no pueden leer bien los textos por la lejanía de la pantalla.
- Se debe usar la menor cantidad de texto posible, no más de cinco puntos y tres o cuatro palabras por punto.
- Mucho mejor el uso moderado de gráficos o imágenes que de texto. Las imágenes deben ser pocas y muy ilustrativas para apoyar los argumentos del orador.
- Las proyecciones distraen muchas veces la atención de la audiencia, más pendiente de la pantalla que de las palabras del orador. El Power Point no debe ser más que un simple apoyo.
- Los oradores que se limitan a leer los textos del Power Point aburren con rapidez a la audiencia, que desconectan del discurso para leer directamente el texto.
- Con frecuencia, se presentan problemas técnicos en el ordenador o en la sala que impiden la proyección. Algunos oradores entran en pánico, pues le resulta del todo imposible articular su conferencia sin esas proyecciones. Moraleja, el orador debe tener siempre pensado un plan B ante estos imprevistos, con un esquema de contenidos que le permita pronunciar tu discurso sin el apoyo de las proyecciones.
- No abusar en el número de transparencias. Mejor menos que más. Jamás pasar de largo algunas porque da la sensación que improvisación al utilizar una presentación anterior, por lo que se le resta el encanto de la exclusividad,

En resumen, que el uso del Power Point está sobredimensionado y, de hecho, es contraproducente en muchas ocasiones, lo que crea al orador una empobrecedora dependencia. Hay que usarlo tan solo lo imprescindible, cuando sea realmente necesario y preferentemente con gráficos o imágenes que tengan impacto sin necesidad de ser leídas. El uso de material audiovisual, por su gran impacto, también debe ser bien dosificado porque, aunque puede ayudar y ensalzar la intervención, también puede distraer del mensaje principal y romper el hilo del discurso.

No es recomendable entregar material escrito antes de la intervención, ya que puede distraer a la audiencia. Mejor, hacerlo una vez concluida. En resumen, si lo importante es el discurso, atención con las distracciones de cualquier tipo. El negociador también puede entregar material y documentación para reforzar su postura, pero lo mejor es hacerlo también al final, tras una explicación previa de sus puntos más destacados. Una vez entregado, se puede trabajar sobre él con aclaraciones o ampliaciones, pero una vez enmarcado el documento por la explicación previa.

El orador debe tener en cuenta, al hablar, que es muy probable que su intervención esté siendo grabada, bien por la organización, o bien por cualquiera de los asistentes, para ser posteriormente divulgadas por las redes sociales. Por tanto, existe una regla básica para evitar problemas: no decir aquello que, sacado de contexto, pueda perjudicarlo. Lo mismo ocurre en las negociaciones, en la que cualquier negociador puede ser grabado y expuesto con maledicencia al escarnio público de las redes. Atención con las salidas de tono, los insultos o la pérdida de los nervios, pues pueden tener un coste demoledor. Las fronteras entre la privacidad y lo público se difuminan, lo que obliga a reforzar las precauciones.

Es importante que la audiencia pueda ver al orador mientras habla. Por eso, los escenarios están elevados. En caso de estar en una sala sin tarima ni elevación, el orador debe encontrar la forma de poder ser seguido y visto durante su intervención. Si el lugar es incómodo, se procurará abreviar la intervención. Idénticas precauciones deberá adoptar el negociador en su caso, pues resulta importante que sea visto y escuchado por todas las partes. El lugar escogido para negociar también es parte del medio del mensaje. En ocasiones interesan lugares cómodos, que favorezcan encuentros prolongados y en otras ocasiones, lo inverso, lugares incómodos en los que no se puede estar mucho tiempo, lo que fuerza a abreviar las reuniones. El lugar escogido es también parte del mensaje. No es lo mismo negociar en casa propia que en la ajena o en un tercer lugar imparcial, como ya veremos en el capítulo de la negociación.

De hecho, tiene tanta importancia, que el lugar de celebración de las negociaciones se convierte en un punto más de la negociación, o de la prenegociación si se quiere.

La oratoria actual deberá adaptarse a los nuevos canales, como la videoconferencia, los programas de radio y, desde luego, la televisión o la imagen o mensajes por internet, correo electrónico o televisión digital, tipo YouTube. Todos esos medios, en efecto, condicionarán el tipo de comunicación idónea, aunque algunos principios básicos son válidos para todos: concreción, naturalidad, coherencia y gestión de los tiempos.

Aunque en el presente trabajo nos hemos centrado en el uso oral de la palabra, no cabe duda que el uso del lenguaje escrito a través de los correos electrónicos y de los mensajes de las redes sociales tienen una importancia creciente en cualquier proceso negociador. Cada medio exige un tipo de lenguaje, por lo que el lenguaje, llamémoslo digital, también tiene que estar al servicio del fin perseguido y adaptado a las peculiaridades propias del ciberespacio. Las expresiones escritas tienden a ser más secas, con menos matices, que las habladas, al tiempo que más agresivas. Además, a diferencia de las palabras habladas que se las lleva el viento, los textos escritos permanecen en el tiempo, por lo que podrán ser utilizados en contra. La asertividad, por tanto, es aún más precisa en las negociaciones por escrito que en las presenciales.

### **3.3.7. LAS CIRCUNSTANCIAS**

El acto de comunicar oralmente, ya sea ante una gran audiencia o ante un reducido grupo de negociación, se realiza en el seno de unas circunstancias determinadas que la condicionan en gran manera. Parafraseando a Ortega y Gasset, la negociación es la negociación y sus circunstancias. El orador debe, en primer lugar, adaptarse a esas circunstancias y, en segundo lugar, tratar de aprovecharlas a su favor o, al menos, minimizar el perjuicio que pudiera causarle. Quintiliano ya afirmó que la única regla fija es que *«el orador debe guiarse por lo que conviene y está bien según las circunstancias»*. Las circunstancias —acontecimientos externos, estado de ánimo de la audiencia, tipo de evento, etc.— determinarán el tono y el discurso del orador. *«Será, pues, elocuente, aquel que sea capaz de acomodar su discurso a lo que es conveniente en cada caso»* (CICERÓN 2013).

El tipo de acto determinará la intervención. Aunque quiera conseguir los mismos fines y tenga preparado el mismo discurso, no es lo mismo hacerlo en un abarrotado palacio de congresos que en una sala con pocas personas. Deberá saber amoldarse y adaptarse. El tipo

de acto condicionará el contenido y la entonación del discurso. No es lo mismo hablar en un acto formal académico que hacerlo en el mitin final de una campaña electoral; en el seno de una negociación colaborativa que en una conflictiva o competitiva. El orador debe saber encontrar el fondo y la forma mejor adaptados al tipo de acto y a sus circunstancias.

Independientemente del tipo de acto, la audiencia siempre agradece referencias concretas a su entorno, una «personalización» del discurso. Por eso, el orador siempre deberá introducir —especialmente al principio y al final— «anclajes» que le relacionen con las circunstancias de las personas que le escuchan. Entendemos por anclajes referencias a la realidad y contexto de la audiencia. O sea, el contenido del discurso aplicado a casos concretos que les afectan, o a hechos, historias o realidades que acontecen en su entorno, lo que hace sentir que la audiencia se sienta realmente protagonista. Esos «anclajes» los acerca, al tiempo que demuestra que el orador se los toma en serio y que conoce su realidad. Al tiempo, sirven para relajar y para mostrar a un orador cercano. Entre otros anclajes a las circunstancias de la audiencia podemos resaltar los siguientes tipos:

1. *Calendario*: aniversarios, celebraciones del sector, número de convocatorias del evento.
2. *Noticias*: noticias muy importantes recientes o noticias relacionadas con el sector o el lugar de la audiencia.
3. *Acontecimientos* reseñables que afecten a la audiencia, tanto pasados como futuros (leyes, acuerdos, etc.). Acontecimientos deportivos, culturales o fiestas muy conocidas.
4. *Del propio acto*: referencias al título del evento, a sus objetivos o a sus organizadores. Citar al presentador o alguna ponencia anterior.
5. *Generales*: climatología, paisaje, ciudad o lugar de celebración, sucesos políticos o deportivos.

El uso acertado de esos anclajes adaptados a las circunstancias del oyente evita, además, la sensación de «paquete precocinado» **causado por los discursos rígidos, monótonos e idénticos que sonarán fríos y lejanos**. Repetimos, el orador debe saber adaptar su discurso a las circunstancias. Pero antes de hacer referencias concretas a la realidad de la audiencia, el orador tendrá que confirmar la veracidad de su información de cara a los anclajes, ya que no existe nada que aleje o desautorice más al orador que un error de bulto acerca de una circunstancia cercana y conocida para la audiencia. «*Si ha fallado en esto —pensarán—, seguro que falla en todo lo demás*». Con ese tipo de errores el orador queda en ridículo y su discurso devaluado.

Además de esas referencias de «anclaje» a las circunstancias reales de la audiencia, que ayudan a que el discurso sea más cercano, personalizado y creíble, el orador tendrá que enfrentarse a las circunstancias propias del desarrollo del evento, como apagones del sonido o de la luz, ruidos inesperados, alguna reacción inesperada por parte del público o de otro participante, ataque verbal de algún asistente o ponente, etc. En todo caso, el orador nunca debe perder la compostura, ni evidenciar nerviosismo ni agresividad. Debe actuar de forma coherente a su persona y discurso, relativizando los incidentes, ayudando a resolverlos y a permitir que el acto continúe con normalidad. Algo de humor amable suele ayudar a aligerar momentos de tensión. Y si la gestión de las circunstancias es importante para un orador, aún lo será con mayor razón para el negociador, que se verá envuelto en dinámicas impredecibles, enfados entre los equipos, intromisiones, malentendidos, ofertas y opiniones maliciosas de terceros, bruscos cambios de ánimo o en sucesos inesperados que condicionan la negociación. Saber sortear los riesgos, mantener la calma y saber adaptarse a las nuevas circunstancias y extraer de ellas los posibles impulsos que le benefician son talentos reconocibles en los grandes negociadores.

Otra circunstancia muy determinante, que el orador deberá saber percibir para intentar adaptarse a ella, es la del estado de ánimo colectivo. El orador debe saber si su audiencia está eufórica, neutra o depresiva. En general, el discurso mejor valorado es el que partiendo del conocimiento de la realidad es capaz de plantear soluciones y motivar a la audiencia. El orador debe saber transmitir ánimo y esperanza creíbles en aquellos entornos de desánimo con los que con frecuencia, puede encontrarse. Más difícil es gestionar los momentos de euforia colectiva si no se comparte, porque fuerzan a la sobreactuación, puerta de lo patético.

En otro orden de cosas, el orador deberá aprender a adaptarse con buen humor y respeto a los cambios en el programa, en los turnos de intervención, incidencias diversas en el lugar de la charla, etc. El nivel de los oradores que nos preceden y que nos siguen necesariamente marcará el punto de comparación con el nuestro. No debemos obsesionarnos con esto; tenemos que concentrarnos en dar lo mejor de nosotros. Siempre es bueno, en general, pronunciar alguna cita de las intervenciones anteriores, pues le otorga continuidad y unidad al acto, o hacer alusión a las palabras del presentador o de algún ponente anterior, pues transmite sensación de integración como un elemento más en el <<todo>> del evento.

El orador debe aprender a utilizar a su favor aquellas circunstancias que le son favorables. Y para ello no tan sólo deberá conocerlas, sino, sobre todo, saber adaptarse con rapidez a ellas, pues son mudables y cambiantes. Las circunstancias se gestionan con la táctica, que

debe estar al servicio de la estrategia de negociación general. Cambios muy profundos en las circunstancias podrían modificar por completo la estrategia, pero en cambios más suaves, la gestión se conseguirá con tácticas adaptadas a las realidades cambiantes.

### 3.3.8. FIGURAS DEL LENGUAJE EN LA ORATORIA

El lenguaje, y las lenguas que le dan cuerpo, ofrece una extraordinaria capacidad creativa, un mundo vasto y fértil para lograr la comunicación más efectiva, de la manera más adecuada posible. El orador, para dar más énfasis a su discurso, o mejorar su ritmo, o dar más efectividad a sus mensajes usará — de manera inconsciente o consciente — las conocidas como figuras del lenguaje. «(...) llamamos figuras a los esquemas del lenguaje que dan forma a nuestras expresiones, por ejemplo: la Exclamación, la Interrogación, el Apóstrofe, las Comparaciones (...) todo aquello que, superando las formas llanas del lenguaje nos ayuda a ser más expresivos. Las empleamos en la calle inconsciente y miméticamente. Aquí nos referimos a su empleo premeditado en el discurso (...) Las figuras son cauces de la expresión oral, como los gestos lo son de la expresión facial. Todos usamos los mismos gestos para las mismas expresiones y recurrimos a las mismas figuras para vestir los mismos pensamientos» (GARCÍA DAMBORENEA 2013 p.22). Aunque el análisis en profundidad de estas figuras excedería el ámbito de la presente tesis doctoral, si entendemos que su simple enumeración permite un acercamiento a su naturaleza y sus posibilidades. El orador debe hacer uso de las que considere oportunas para la mejora de su elocución y el negociador para acrecentar su poder de convicción.

Las figuras pueden clasificarse, de manera elemental, en tres grandes familias:

- *Figuras de palabra*, que se basan en las palabras y su sonoridad, como en el caso de las repeticiones. Se tratan de recursos fónicos y morfosintácticos.
- *Figuras de pensamiento*, en las que jugamos con las ideas, como por ejemplo el apóstrofe o la pregunta retórica. Se tratan de recursos léxico-semánticos.
- Los *Tropos* o *lenguaje de las imágenes*, como las metáforas, las metonimias y las sinécdoques.



### 3.3.8.1. FIGURAS DE PALABRA. (Recursos fónicos y Morfosintácticos)

#### A.- Las repeticiones:

Los énfasis sonoros son los más habituales e intuitivos, como por ejemplos las repeticiones de palabras para dar fuerza y coherencia a nuestros argumentos. Esta figura de la repetición, pueden manifestarse en:

- *Anáforas*, en las que la palabra o expresión que se repite va a principio de una serie de frases sucesivas. (Modo A+++ , A+++ , A+++). Por ejemplo, *Tiempos de violencia, tiempos de guerra, tiempos malditos*.
- *Epífora*, en las que la palabra repetida se sitúa al final de la frase, al modo +++A, +++A, +++A. Por ejemplo, *Todo lo aprendí en los libros, siempre me acompañaron los libros, cuando todos me abandonaron, sólo me quedaron los libros*.
- La *Complexión*, en las que se repiten tanto las palabras del principio como del final, al modo A+++B, A+++B. Por ejemplo, *¿Quién es nuestra pesadilla? El cáncer. ¿Quién nos mata? El cáncer*.
- La *Reduplicación*, cuando se repiten unas palabras en el interior de la frase. Por ejemplo, *¿Rendirse? Jamás, jamás, jamás*.
- El *Quiasmo* o la *repetición invertida*, en el que las palabras se repiten pero en orden inverso, por ejemplo, *No es lo mismo fumar mientras se reza, que rezar mientras se fuma*. Si el quiasmo es especialmente complejo se conoce como *Rebuscamiento* o *Retruécano*.

#### B.- La declamación:

Otro importante elemento del énfasis sonoro es la declamación. Así por ejemplo, resulta muy importante la palabra que reforzamos en la frase. Así, una misma expresión puede cambiar de sentido simplemente por la palabra que entonamos con mayor énfasis y fuerza. Se denomina *énfasis del acento*. Las pausas también son elementos muy influyentes en la forma del discurso. Los grandes oradores juegan muy bien con ellas, los oradores inexpertos sufren con el vacío de palabras. Otro elemento importante de la declamación es la entonación, nada aburre más que un discurso monocorde. El adecuado tono para cada parte del discurso confiere una enorme capacidad de transmisión y convicción.

### C.- La enumeración y sus auxiliares.

¿Qué es la enumeración? «*La enumeración es un listado de los detalles de cualquier objeto, asunto e idea: las partes de que consta un todo, las especies de un género, la sucesión de los acontecimientos, etc.*» (GARCÍA DAMBORENEA 2013 p.61). La enumeración aporta énfasis y cadencia al discurso, al tiempo que concreta y personaliza las ideas y acontecimientos. La enumeración puede ser simple, cuando se limitan a nombrar a las partes o a los principales elementos afectos (Por ejemplo, *Por tantos motivos, por el agradecimiento, por el amor, por el recuerdo, estoy feliz al regresar aquí*). La enumeración será compleja cuando añadimos algún atributo a los términos enumerados, como por ejemplo, *La democracia, nos iguala; el voto nos refuerza; la libertad nos engrandece*. A la figura de la enumeración compleja la conocemos como *distribución*.

Otras formas de enumeración puede ser la *acumulación* y las *triadas*. En la *acumulación* se enumeran palabras o frases con similar sentido para reforzar su efecto, como por ejemplo, *Te buscaré, te seguiré, te perseguiré, hasta el fin del mundo*. En las *Triadas* se relacionan ideas en forma de tres palabras, como por ejemplo en la frase *Noche de guitarra, aguardiente y faldas*. La triada produce un curioso efecto enfático, que se cierra sobre sí mismo y permite grandes efectos al orador. Otra triada célebre es la frase de Julio César: *Llegué, vi, vencí*. La enumeración también puede tener una gradación, mediante la que cada nueva idea refuerce la previa, cree más tensión y diga algo más que la anterior, hasta alcanzar el *clímax*. Las llamamos enumeraciones graduales o enumeración que asciende. Por ejemplo, *Me gustó como empezó a cantar, me encantó su cadencia, me enamoró su final*. Esta gradación juega con el ánimo de la audiencia hasta llevarlo al clímax final. La gradación también puede ser descendente, del más al menos. En la figura de la concatenación, la enumeración repite alguna palabra de la idea anterior, para llevar cohesionado y reforzado todo el discurso. Por ejemplo, *Si estudias, sabes; si sabes, entiendes; si entiendes, aciertas*.

Existen figuras que son auxiliares de la enumeración, como el *asíndeton*, que elimina las conjunciones (Por ejemplo, *Los hombres, las mujeres, los niños, se alegrarán ante la noticia*) o el *polisíndeton*, que multiplica las conjunciones, como, por ejemplo, *Ni los policías, ni los soldados, ni los jueces, impedirán mi libertad*. El *zeugma* es otra de las figuras auxiliares de la enumeración y se construye cuando varias palabras y oraciones están gobernadas por el mismo verbo. Por ejemplo, *Estaba aquella mañana, triste, melancólico, necesitado de ti*. El verbo puede aparecer al principio, en el interior o al final de la frase.

La *disyunción* es la otra cara del espejo con respecto al zeugma. En la disyunción se utiliza un verbo para cada oración, cuando podría bastar con el uso de uno. Por ejemplo, *Subió al caballo, lo montó, cabalgó sobre el corcel, corrió con el animal más veloz.*

### 3.3.8.2. FIGURAS DE PENSAMIENTO. (Recurso léxico-semántico)

A.- *La palabra, el nombre de la cosa.*

La primera figura que afecta a las palabras es su definición, definir de manera concisa lo que significa y lo que no significa. En un acto de comunicación resulta fundamental que tanto el emisor como el receptor compartan el significado y la intención de las palabras utilizadas. A veces utilizamos las palabras de una manera simple y directa, pero a veces, usamos expresiones más complejas, con más palabras de las necesarias a la búsqueda de la belleza formal o del poder de evocación. Esta figura es conocida como *perífrasis* o *circunlocución*, y supone dar un rodeo para decir algo que se podría haber afirmado de manera mucho más simple, como, por ejemplo, decir: *Abandono mi hogar querido, cálido y fraternal para embarcarme en la aventura de recorrer el exterior*, cuando podría sustituirse por un simple, *Salgo de casa*. La *alusión* es una perífrasis que usamos para referirnos a una persona sin necesidad de nombrarla, como por ejemplo, *el conocido inquilino de la Moncloa*.

A veces, la perífrasis tiene como objeto el evitar expresiones malsonantes o que puedan herir susceptibilidades. Matizan las palabras hirientes, aunque se entiende perfectamente a que se refieren, como por ejemplo, decir persona de color en vez de negro, o semidoncella por prostituta, como bromea Cervantes en el Quijote. La figura inversa al eufemismo sería el *disfemismo*, por el que se usa una palabra hiriente para definir algo, como, por ejemplo, matasanos por médico.

La definición puede tener una intención, y la conocemos como definición persuasiva, como por ejemplo, *Estudiar es bueno*, o *Bajarse películas de internet es un robo*. La definición también puede ser retórica, (si usamos el lenguaje para adornar la descripción, *El ingeniero es el que ordena el desorden, construye lo complejo con elementos simples*) o metafórica, con el uso de metáforas como *Un texto escrito es un desfile de hormigas*.

## B.- Para explicar y medir las cosas.

La estimación y descripción cuantitativa y cualitativa de las cosas se suele hacer por *comparación*, una figura realmente útil y muy común. Somos altos, bajos o gruesos en comparación a una referencia con la que nos comparamos. La comparación puede ser *directa* (*Tus ojos son azules como el cielo*) o *analógica* (*un futbolista es como un mago del balón*). Las comparaciones pueden ilustrar — nos sirven para explicar una cosa por la utilización de otra — (*Subió en la política como sube un cohete al cielo*) y se conocen por símiles o para ponderar — en la que se destaca la importancia o relevancia de la cosa — (*Tan malo como Satanás*).

Pero al igual que se utiliza la figura de comparación de manera directa, podemos hacerlo jugando con significados antagónicos. Por ejemplo, la *antítesis* (contraste o contraposición) «(...) se forma cuando juntamos palabras de significado contrario para que resalte su discordancia (...) La gracia de la Antítesis radica en que, cuando se aproximan dos términos opuestos, resaltan con mayor evidencia. Es un énfasis por contraste» (GARCÍA DAMBORENEA 2013 p.147). Por ejemplo, *Lo que de alegría tuvo su marcha para ti, significó dolor para mí*.

La paradoja juega con sentidos incongruentes para poder expresar o reforzar una idea. Por ejemplo, *Descanso cuando trabajo*. El *oximoron* es una paradoja abreviada, una contradicción en sus términos. Por ejemplo, *El alegre dolor* o *Regresaste a mí cuando te marchaste*.

## C.- Otras figuras de la Oratoria.

En su discurso, y antes de la réplica de la otra parte, el orador puede anticipar las objeciones o argumentos que la contraparte utilizará en su contra. Esa figura se conoce como *anticipación*. (*Ya sabemos que la oposición dirá que podemos subir el déficit, pero eso no es posible porque Europa no lo toleraría*). Otra figura es la *concesión*, por la cual el orador cede parcialmente en algunas de sus posturas, pero para reafirmar otras. (*Estamos de acuerdo, hay que invertir más; pero en lo que no coincidimos es en dónde gastar ese dinero extra*). El orador puede mantener el suspenso de la audiencia y graduar sus mensajes hasta llegar al énfasis o clímax final. Esta figura se llama *suspensión* o *gradación*.

Existen varios tipos de figuras elusivas. La *elusión* supone dejar una frase sin terminar, dando por hecho que los demás lo saben o para aumentar el suspense y la efectividad de

nuestra frase. (*Ya sé quién es el culpable. ¡Es....! Prefiero no decirlo, creo que todos ustedes ya lo han adivinado*). Si la elusión es voluntaria, como en el caso del ejemplo anterior, se conoce como *reticencia*. Si la elusión o interrupción de la frase es involuntaria, causada, por ejemplo, una intensa emoción, se conoce como *enmudecimiento*. También se utiliza la falsa reticencia u omisión. Se argumenta que no se va a abordar una materia, pero se aborda en sus líneas generales, sin entrar en detalle, con lo que se consigue un gran efecto con economía de palabras y cierta aura de generosidad. (*Por respeto a su inexperiencia, no abordaré su calamitosa gestión, ni los muchos casos de corrupción que le afectan y que le restan toda legitimidad. Prefiero centrarme en el debate de las distintas ideas que defendemos*). Otra figura que juega con el contraste de la intención aparente y la real es la *dubitación*, en la que el orador muestra dudas, indefinición o perplejidad cuando lo que de verdad quiere es desmontar o atacar a la otra parte (*Ante tamaño disparate me quedo sin palabras, no sé ni cómo empezar*).

En la *consulta*, el orador juega con el estado de ánimo de la audiencia, ganándola para su causa, formulando una pregunta de la que no espera respuesta. (*¿Comprenden, señores del jurado, la angustia y el temor de la víctima? ¿No habrían actuado ustedes también en defensa propia?*).

Con la ironía, el orador juega con el sentido de las palabras, para decir una cosa para dar a entender lo contrario (*Ese dechado de bondad y respeto a la vida que fue Hitler*). Si la ironía es expresa y se usa para definir o designar a personas o cosas con expresiones contrarias a la que se quiere decir, la figura se denomina *antífrasis*. (*Ese genio de las finanzas, por un banquero que acaba de quebrar*)

Los recursos clásicos de la oratoria siguen siendo válidos en nuestros días. Así, podemos reseñar las siguientes figuras:

- El *apóstrofe* o *invocación*, una figura grandilocuente por la que el orador requiere vehementemente y en segunda persona del singular o plural (¡Tú! ¡Vosotros!) a alguien concreto, que puede estar, o no, presente. (¡Parias de la tierra, pedid tierra y libertad!, ¡Señor presidente! ¿Acaso *no es cierto lo que afirmo?*)
- La *permisión* es una apóstrofe que juega con el contrario de los sentidos. Da a entender que permite algo, cuando en verdad se le está recriminando. (*Sigue, sigue por ese camino, verás cómo terminas*)
- La *corrección* es la figura por la que el orador se autocorrigió lo que acaba de expresar para contradictoriamente enfatizar aún más lo que desea afirmar. (*Si lo hacemos,*

*podemos enmendar... ¿Enmendar? ¿Qué digo enmendar? Podemos solucionar definitivamente nuestros problemas).*

- A través de la *interrogación* o *pregunta retórica* el orador formula una pregunta para la que no quiere respuesta, pues la lleva implícita en su formulación (*¿Acaso ha servido para algo la subida de impuestos?*). También existe la figura conocida como *sujeción*, o pregunta con respuesta, en la que el orador formula una pregunta que él mismo se responde. (*¿No es bueno hacer deporte? Pues claro que es bueno. ¡Pues hagámoslo!*) Si se encadenan las preguntas retóricas y la *sujeción* se estaría usando la figura conocida como *dialogismo* o *soliloquio*.

Al orador, en muchas ocasiones, precisa de figuras que refuercen su intensidad emocional y que demuestren sinceridad y autenticidad, alejándose de los discursos precocinados y fríos. Así, cuando un orador se apasiona comete con frecuencia errores verbales o *anacolutos*, como por ejemplo fallos de concordancia en los verbos, repeticiones sin sentido o alguna otra incorrección que lejos de devaluar el discurso le aporta cercanía y mayor intensidad empática. Algunas figuras clásicas para reflejar intensidad emocional son las *exclamaciones*, (*¡Qué sorpresa! ¡La mayor ilusión de mi vida!*) o la expresión de deseos. Si el orador nombra el bien que desea, la figura se conoce como *optación*, (*¡Ojalá gane el Sevilla!*). La figura contraria, la *execración*, supone que el orador se desee un mal a sí mismo. (*¡Que me muera si no soy capaz de hacerlo!*). Si el mal se desea a terceros, la figura sería la *maldición* o *imprecación*. (*¡Que mal rayo os parta, desgraciados!*). Esos malos deseos se pueden concretar en Amenaza o Conminación. (*¡Os arruinaréis y terminaréis en la calle si hacéis eso!*).

La materialización, la comparación de las ideas abstractas con seres materiales. «*El lenguaje figurado nace, en primer lugar, por nuestra incapacidad para referirnos a ideas abstractas sin dotarlas de un cuerpo. Una vez que las materializamos, ya estamos en el mundo de la imagen*» (GARCÍA DAMBORENEA 2013 p.200). La *prosopopeya* o *personificación* es la figura por la que se atribuye características humanas, o sus acciones, a abstracciones o cosas inanimadas. (*El euro nos roba la cartera; La smartcity*). La prosopopeya, conjuntamente con la Interrogación, la exclamación, el símil y el apóstrofe otorgan una gran intensidad emocional y comunicativa al discurso.

### 3.3.8.3. LOS TROPOS O LENGUAJE DE LAS IMÁGENES

Como ya sabemos, cualquier palabra tiene significado — o significados - propio, singular, pero también una evocación que permite su uso en el lenguaje figurado. Cuando hacemos uso del sentido figurado, por ejemplo, *este hombre es un lince*, hacemos uso de lo que se conoce como *tropo*. El tropo es una figura por la que se dota a una palabra de un significado que no le corresponde, jugando con la imagen que evoca. El tropo se basa en la asociación de ideas, en el uso de los atributos o evocación de una palabra para definir a otra. «*Las ideas se nos encadenan en la imaginación por dos procedimientos: semejanza y coexistencia. Las asociaciones que nacen de semejanzas engendran Metáforas; las que se fijan en las circunstancias, pero sin compararlas, producen Metonimias, y las que asocian las partes con el todo, Sinédoques*» (GARCÍA DAMBORENEA 2013 p.209) . Utilizamos continuamente la metáfora, tanto en el habla coloquial como en la académica o literaria. Así, de una comparación directa se produce una metáfora directa (*La biblioteca, catedral del saber*) o analógica, si la comparación es analógica (*La pasión es el incendio de los sentidos*). Aunque existen un sinnúmero de clasificaciones y tipos de metáforas, sólo resaltaremos tres, por ser muy singulares.

La *catacresis* es una metáfora que pasa a convertirse en nombre, porque define objetivamente a algo, como, por ejemplo, *cuello de botella* u *ojo de la aguja*. Una metáfora puede ser continuada, si una vez planteada inicialmente, se continua con su uso. *La innovación es el cohete que nos propulsa fuera de nuestro planeta, con su uso podemos conocer constelaciones lejanas y descubrir nuevos mundos. Pero precisamos del combustible de la investigación y del pilotaje del innovador.*

Según el Diccionario de la Academia, la *alegoría* es una ficción en virtud de la cual un relato o una imagen representan o significan otra cosa diferente. «*La alegoría es también una metáfora continuada pero no ofrece pistas para su comprensión. Corremos el peligro de que se interprete en su sentido literal. Cuando los perros se comportan como lobos, ¿a quién confiaremos la protección de nuestro ganado? ¿De qué estamos hablando, de cría de mastines o de corrupción municipal?*» (GARCÍA DAMBORENEA 2013 p.223). La alegoría hay que interpretarla, bien por el contexto, por experiencias anteriores, o por la intencionalidad del orador. Un discurso excesivamente alegórico corre el riesgo de no ser comprendido, o hacerse difícil de seguir en su completo significado.

Otro tipo de figura metafórica es la *sinestesia*, por el cual se aplica la sensación que produce un sentido a otro, como, por ejemplo, *amargo pastel* o *silencioso color*.

También se usan con frecuencia los tropos por asociación de ideas. Si en la metáfora se relacionan dos objetos por su semejanza, tanto en la *metonimia* como en la *sinécdoque* se relacionan en ideas y nombres que todos conocen. Así en la metonimia una idea o nombre sustituye a otra. Por ejemplo, *Tengo un Motorola* o *En ese palacio hay un Velázquez*. Simplemente la marca ya da a entender el objeto, el teléfono móvil. En la sinécdoque, una parte da a entender el todo, o, al revés, como por ejemplo en *Estos brazos fuertes conquistarán el mundo*. En algunas ocasiones no resulta fácil distinguirlas, pero son figuras que aportan frescura y complicidad al lenguaje. La *antonomasia* es algo parecido a una sinécdoque aplicada a las personas. Alguien es algo por antonomasia cuando encarna los valores genéricos que pueden atribuirse a su función. En esta figura, se puede cambiar el nombre particular por el genérico o al revés. Si digo *La Voz*, una gran parte de la audiencia sabe que me estoy refiriendo a Sinatra. O al revés, al mejor jugador de fútbol del colegio podemos llamarlo como *Un Messi*.

Las *sentencias* son frases redondas, a veces grandilocuentes, que encierran sabiduría. Por su concisión y evocación son firmes apoyos para la argumentación o el diálogo normal. Se distinguen varios tipos, entre los que podríamos destacar el *Proverbio*, *Adagio* o *Refrán*, que encierran en pocas palabras una secular sabiduría popular. *A quién madruga, Dios le ayuda*. La *Máxima* o *Aforismo* traslada en pocas palabras una sabiduría culta, normalmente de derecho o medicina, *In dubio, pro reo*; En caso de duda, a favor del imputado. *Apotegmas* o citas famosas de personajes históricos o célebres. *Vini, vidi, vici*; Vine, llegué y vencí. Otro tipo de Sentencias son las *máximas morales*. *Ama al prójimo como a ti mismo*.

El *epifonema* es la frase breve, redonda, que de alguna manera condensa los valores del mensaje que queremos hacer llegar y que se usa para cerrar brillantemente un discurso. Otra figura es la *transición*, que se usa para pasar de un bloque del discurso a otro sin que suponga una ruptura brusca para el oyente.

Sirva esta breve enumeración de las principales figuras que el orador puede usar para reforzar la eficiencia de su discurso para comprobar la riqueza formal, lingüística y literaria con las que se pueden enriquecer sus palabras. El negociador, también debe hacer adecuado uso de ellas, pues incrementará las posibilidades lingüísticas de sus palabras. Aunque pudiera parecer que las figuras son propias de grandes oradores profesionales con elevado dominio del lenguaje, cualquier orador puede hacer uso de ellas con facilidad. Ese uso moderado también es recomendable para dar mayor énfasis a las argumentaciones del negociador, siempre que no le hagan parecer artificial y recargado. Como sabemos, además, algunas de las figuras, como la metáfora, crean marcos cognitivos que determinan el lenguaje. Por eso, el



conocimiento de las figuras del lenguaje es más importante de lo que a primera vista pudieran aparentar.

### **3.4. LA ARGUMENTACIÓN**

La negociación es, sobre todo, el arte de saber argumentar las posiciones propias y saber desmontar las ajenas. La ciencia de la argumentación es tan clásica como vanguardista, por lo que merece la pena que nos adentremos en su conocimiento.

#### **3.4.1. QUÉ ENTENDEMOS POR ARGUMENTACIÓN**

La argumentación es el arte o ejercicio de argumentar, de razonar, de debatir o dialogar mediante argumentos. Según la RAE, el argumento es un *razonamiento para probar o demostrar una proposición o para convencer de lo que se afirma o se niega*. Desde esta misma definición se aprecian sus dos acepciones fundamentales. Por una parte, el argumento es el principal instrumento de la lógica, del razonamiento y su conocimiento afecta e interesa a la filosofía y a la ciencia. Pero, por otra parte, también es la herramienta de persuasión más poderosa tanto para la oratoria como para la negociación. Argumentamos para razonar, argumentamos para convencer. Argumentamos ante nosotros mismos, en nuestros razonamientos, argumentamos ante los demás. Si queremos negociar bien, tendremos que argumentar mejor. La mejor propuesta caerá si no existe un sólido argumento que la apuntele.

Un negociador, para trasladar su propuesta, postura o posicionamiento, no debe limitarse a proporcionar fríos datos, sino que debe argumentar. Una buena argumentación es fundamental en el arte de la negociación. Cualquier oferta, contraoferta, toma de posición debe argumentarse. La argumentación ya supone una señal de respeto hacia la contraparte, que se siente tratada de igual a igual. El argumento, además de su finalidad de persuasión y de convicción, establece un lazo humano entre los negociadores. La simple exposición de datos o reclamaciones, sin justificar el por qué, se asemeja en mucho a la imposición, con el rechazo cierto que eso genera. La persona que argumenta ejerce la modestia frente al que simplemente trata de imponer su postura. Un buen negociador resulta, casi siempre, un excelente argumentador.

Es frecuente, en discusiones o negociaciones, que alguna de las partes, o las dos, se acaloren e intenten imponer su punto de vista. Olvidan argumentar, lo que los induce a embarcarse en

una dinámica de confrontación estéril y de diálogo de sordos. La argumentación es la técnica adecuada para defender una postura o convencer de una conclusión. El negociador debe ser un maestro de la argumentación, debe formarse y practicar en ella. «(...) *discutir, dar argumentos, significa ofrecer una serie de razones o de pruebas para apoyar una conclusión. Aquí, argumentar no es simplemente afirmar un punto de vista. Argumentar implica un esfuerzo para apoyar un punto de vista con razones. Por ello, es esencial usar argumentos cuando se discute. Discutir usando argumentos es esencial sobre todo porque constituye una manera de descubrir qué puntos de vista son superiores a otros. No todos los puntos de vista son igualmente válidos. Encontraremos conclusiones que se apoyan en buenas razones y otras que apenas se sostienen. ¿Cómo distinguirlas? Pues ofreciendo argumentos para las distintas conclusiones y valorándolos para ver cuán convincente es cada uno de ellos (...)* Un buen argumento no se limita a repetir la conclusión, sino que ofrece razones y pruebas para que los demás juzguen por sí mismos» (WESTON 2015 pp.13-14).

La clásica enciclopedia ESPASA CALPE propone una definición casi idéntica a la de la RAE; en su tomo 6, define el argumento como el «*razonamiento para demostrar una proposición o convencer a otro de lo que se afirma o se niega*». Cuando se aborda desde el punto de vista filosófico: «*La significación filosófica de argumento es la de razonamiento, empleado así para establecer una verdad como para refutar una doctrina contraria. Así, pues, argumentar es argüir contra la tesis de un adversario o raciocinar en pro de un punto sustentado por el mismo que argumenta. Con todo, el sentido más general de la voz argumento encierra el de defensa contra ajena impugnación, pues aún al defender una proposición clásica, se hace casi siempre con la mira de impugnación de otras doctrinas que se afirman en contra. La argumentación enlaza una serie de proposiciones lógicamente encadenadas. La finalidad objetiva del argumento es demostrar. Es, pues, un instrumento de directa aplicación científica. Ofrece varias formas lógicas, principalmente los de silogismo, entimema, polisilogismo, dilema, etc.*» (ENCICLOPEDIA ESPASA CALPE Tomo 6).

Estudiaremos la dimensión filosófica del argumento, aunque nuestra prioridad será la propia y asociada a la negociación. Tanto en una dimensión como en otra, nos vale la serie de definiciones que propone García-Damborenea: «*Razón es la proposición que se aduce en favor de otra. Argumento es el conjunto de razones (premisas) que sostienen una proposición. (...) La opinión es una proposición no fundamentada. Razonamiento es la operación mental de la que surge el argumento. Explicación es un razonamiento que ilustra una proposición, aunque pueda servir para probarla. Argumentación es el conjunto de argumentos que con-*

*ducen a una misma conclusión. Argumentario es el repertorio de argumentos disponibles para ello»* (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p.139).

Argumentamos pues para razonar, argumentamos para convencer. Por definición, el negociador debe hacer uso de ambas acepciones, ya que, por definición, el arte de la negociación no se conjuga con el verbo imponer, sino con el de convencer y buscar espacios comunes de interés recíproco. Argumentamos con un fin y con una audiencia a la que tenemos que convencer. No se trata, pues, de demostrar que se sabe mucho de la materia, sino de resultar eficaz para conseguir el apoyo que buscamos. *«En la argumentación, lo importante no está en saber lo que el mismo orador considera verdadero o convincente, sino cuál es la opinión de aquellos a quienes va dirigida la argumentación. Hay discursos que son —tomando una comparación de Gracián— como un festín, en el que no se preparan las viandas a gusto de los sazonadores sino de los convidados»* (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.61).

Para ello, es del todo recomendable utilizar los principios generalmente aceptados por el auditorio o por el conjunto de los negociadores como punto de partida. La experiencia y conocimiento de la audiencia configura su *normalidad*, lo que considera como normal y probable o, por el contrario, anormal, improbable o extraño. Así, vinculadas a lo que parece normal, habitual y verosímil, se instalan las presunciones. *«La existencia misma de este nexo entre las presunciones y lo normal constituye una presunción general admitida por todos los auditorios»* (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.127). La persona que argumenta, lógicamente, deberá ser sensible a la presunción generalmente aceptada, tanto argumente a favor como en contra. Si desea argumentar contra la presunción generalizada, tendrá que denunciarla y desmontarla. Si no lo hace, sus argumentos quedarán sepultados bajo el manto de la convención general.

El dialéctico hábil o el orador sagaz, a falta de pruebas definitivas y ciertas, argumentará, en muchas ocasiones con gran eficacia, en base a esas presunciones. Si juega a su favor, con poco, ganará mucho, ya que los postulados de partida son considerados como ciertos por la presunción general, por lo que la inferencia parte de cimientos sólidos. *«Se cree que el acuerdo basado en la presunción de lo normal es válido para el auditorio universal con el mismo título que el acuerdo sobre los hechos comprobamos y las verdades»* (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.131). Si, por el contrario, juega a la contra, tendrá un doble trabajo por delante.

Los tópicos y lugares comunes tienden a ser despreciados por las personas de gran cultura y preparación. Pero, aunque es cierto que son vulgares y en muchos ocasiones inexactos o abiertamente falsos, no se pueden despreciar como herramienta de persuasión. *«En tal situación, se tiende a olvidar que los lugares forman un arsenal indispensable del que, quiera o no quiera, deberá pertrecharse quien desee persuadir a los demás»* (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.146). Estos lugares comunes, entre otros, pueden ser de cantidad —por ejemplo, el más vale el todo que la parte—; o lugares de calidad —por ejemplo, lo escaso vale más que lo abundante—; o lugares de orden —en los que lo anterior sería superior a lo posterior—, por citar tan sólo algunas de las categorías más frecuentes. *«Los tópicos son <<certezas culturales>> que nos ayudan a fijar ese terreno del <<nosotros>> en el que se va a mover nuestro discurso, elementos compartidos con los que el orador va a buscar identificarse con su público (...) Los tópicos son culturales: cada tiempo y cada sociedad tiene los suyos propios»* (URDACI 2017 pp.56-57).

Cada audiencia tiene sus particularidades y sus claves propias. Por eso, la referencia a valores generales será enriquecida si el orador acierta a concretarlo en los particulares de las personas a las que argumenta. Ese argumento ganará de inmediato peso y credibilidad. *«Los diferentes tipos de objeto de acuerdo gozan —lo sabemos— de privilegios diferentes. Se supone que algunos de ellos se benefician del acuerdo del auditorio universal: los hechos, las verdades, las presunciones. Otros sólo se benefician del acuerdo de auditorios particulares: los valores, las jerarquías, los tópicos»* (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.285). Una argumentación va a quedar enmarcada en una serie de valores, abstractos o concretos, propios o compartidos con la otra parte o con la audiencia. Es difícil contraargumentar o contraponer valores. ¿Qué es mejor, la generosidad o el amor? Siempre es más fácil debatir sobre sus consecuencias, lo concreto siempre prima sobre lo abstracto. En los valores, pueden existir jerarquías para las partes. En ese caso, *«Desde el punto de vista de la estructura que posee una argumentación, las jerarquías de valores son, sin duda, más importantes que los valores mismos»* (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.141).

Nuestra estructura mental nos hace razonar en paralelo a los argumentos que escuchamos. Así, a veces, nos parecen adecuados, mientras que, en otras ocasiones, encontramos fallas que nos gustaría contraargumentar. En un proceso de negociación, la contraparte se encargará de hacérselo saber, mientras que en el caso de la audiencia quedará en muchos casos sin exteriorizarse, pero condicionando la retroalimentación. *«Mientras el orador argumenta, el oyente, a su vez, se sentirá inclinado a argumentar espontáneamente a propósito de este discurso, con el fin de adoptar una postura al respecto, determinar el crédito que debe con-*

*cederle. El oyente que percibe los argumentos, no sólo puede comprenderlos a su manera, sino que, además, es el autor de nuevos argumentos espontáneos, casi nunca expresados»* (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.297). El orador debe intuir —o inducir— estos argumentos internos para darles satisfacción en su lógica. Eso reforzará la satisfacción mayéutica de su audiencia, pues sentirá como propios los argumentos del orador, pues coinciden con los propios.

Sea mediante el uso de sólidos argumentos racionales o sea mediante el aprovechamiento de las opiniones compartidas, el negociador tendrá que conseguir que sus razones sean aceptadas por la otra parte mediante la argumentación o la demostración. Y tanto la demostración como la argumentación le serán de utilidad para sus fines. Su naturaleza es diferente, como veremos a continuación.

### **3.4.2. ARGUMENTACIÓN VERSUS DEMOSTRACIÓN**

Argumentar no es demostrar. El campo de la argumentación es mucho más amplio que el de la demostración. No se trata de probar algo de manera objetiva, sino de moverse en los terrenos inciertos del creer o del convencer, del aceptar o rechazar. El *demostrar* trabaja con bases objetivas, el *convencer*, también con las subjetivas. En la argumentación se contraponen opiniones de parte, en la demostración se relaciones certezas con base empírica, principalmente. *«Recurrimos a la argumentación cuando las creencias, las hipótesis y las leyes son inestables, insuficientes o de mala calidad, sometidas a un principio continuo de revisión. Por último, interviene la cuestión del tiempo: la argumentación está ligada a la urgencia e implica un proceso en tiempo limitado, muy diferente del tiempo ilimitado que pueden otorgar la razón filosófica o científica»* (PLANTIN 2012).

La interpretación de los datos también supone una diferencia sensible entre una demostración y una argumentación. Mientras en la primera los datos son unívocos e incontestables, en la segunda, pueden estar sometidos a distintas interpretaciones por las partes. En la interpretación de los datos, la Escuela de Bruselas de argumentación, considera fundamental de cara a una Teoría de la Argumentación, distinguir entre la interpretación de *signos* y la de *indicios*. *«Por signos entendemos todos los fenómenos susceptibles de evocar otro fenómeno, en la medida en que se utilizan en un acto de comunicación, con miras a esta evocación. Ya sean lingüísticos o no, lo importante, para nosotros, es la intención de comunicar que los caracteriza. El indicio, por el contrario, permite evocar otro fenómeno, de manera objetiva,*

*independientemente de cualquier intencionalidad»* (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.202). La expresión imperativa de ¡Vamos!, por ejemplo, puede significar una orden de partida, como refleja el *signo*, o un intento de animar a una persona a la que vemos alicaída, como adivinamos por el *indicio*.

Sea como fuere, en una negociación, con frecuencia, hay que demostrar a veces y argumentar siempre. En todo caso, la demostración, que debe hacerse en pos de algo cierto, debe estar supeditada, en todo caso, al servicio de los intereses que se negocian, por lo que la otra parte puede rechazar la evidencia de lo demostrado si no le interesara su conclusión.

### **3.4.3. ARGUMENTACIÓN LÓGICA, RETÓRICA Y DIALÉCTICA**

Si nos remitimos a los conceptos clásicos, encontramos que la argumentación estaba asociada a la lógica, como «*arte de pensar correctamente*», mientras que la retórica era «*el arte de hablar bien*» y la dialéctica el «*arte de dialogar con sentido y bien*». Una negociación siempre contiene un ejercicio dialéctico —en sentido coloquial, no filosófico— de intercambio de argumentos de una y otra de las partes. También exigirá una argumentación lógica —que usamos para razonar—, diferente de la argumentación retórica —que usamos para dirigirnos y convencer a un auditorio— y de la argumentación dialéctica, entendida como el contraste de opiniones y de rebatir a las propuestas contrarias.

La argumentación *retórica*, también la *dialéctica*, quedarán enmarcada en el universo de lo lingüístico. Como ya afirmara Friedrich Nietzsche la retórica podría definirse como la esencia persuasiva del lenguaje. Por tanto, la argumentación retórica pretende convencer mediante los instrumentos propios del lenguaje y el discurso. La argumentación dialéctica, presupone el contraste de al menos dos opiniones, que debaten y se cuestionan entre sí y que finalmente tiene vencedores y vencidos. Una herramienta habitual es el silogismo dialéctico. Así, mientras que la dialéctica es una técnica de discusión entre dos participantes, con preguntas y respuestas, la retórica tiene por objeto el discurso estructurado, extenso y continuo. En la actualidad, los medios de comunicación han elevado a dimensión pública la dialéctica usada en cualquiera de los múltiples debates que, aunque se hagan entre pocos actores, tiene una enorme repercusión pública.

La argumentación lógica no tiene por fin convencer con la emoción, sino con la razón, razonar, llegar a unas conclusiones lógicas a partir de un enunciado inicial. Aunque hemos abordado la lógica en un capítulo propio anterior, volvemos a abordarla tangencialmente aquí en cuanto que definimos el argumento. La argumentación lógica tradicional se basa, como sabemos, en tres «operaciones del espíritu», la aprehensión, el juicio y el razonamiento. Tras la fijación de términos y conceptos, se construyen los enunciados y después se encadenan las proposiciones, tanto las conocidas como las propuestas, como por ejemplo «Algunas A son B, todas las B son C, luego algunas A son C».

La argumentación retórica y la argumentación lógica han corrido diferentes suertes a lo largo de la historia. Mientras que la primera cayó en desuso y sólo ahora, tímidamente, vuelve a recuperar su interés, sobre todo a raíz de los trabajos de la Escuela de Bruselas, la argumentación lógica, gracias a los requerimientos del lenguaje matemático e informático, está reviviendo una auténtica época dorada. El positivismo imperante desde el XVIII arrojó a la vieja retórica de las universidades y de las escuelas. Y dado que los estudios de argumentación se relacionaban con los de retórica, cayeron igualmente en desuso. La lógica — y con ella los modelos de argumentación lógica - se desplazó desde el arte de pensar hasta el arte de calcular, a raíz, sobre todo, de la publicación de *La escritura del concepto* por Frege en 1879. La lógica renunció a su función crítica y rectora del pensamiento, para encadenarse a la dictadura de los axiomas comprobables. Del silogismo se habría evolucionado al cálculo y al experimento. Ante esta fuerte corriente, los estudios de argumentación tan sólo sobrevivieron en las facultades de teología y de derecho. La lógica pasaba a ser, de facto, considerada como una rama de las matemáticas. Desde hace unos cincuenta años, el estudio formal de la lógica ha se revivificado gracias al desarrollo de la informática, primero, y de la inteligencia artificial, después. Hoy en día, y a pesar de su diferente naturaleza, tanto la retórica, como la dialéctica y la argumentación vuelven a considerarse como herramientas útiles. Para el negociador, sin duda alguna, lo son.

#### **3.4.4. ARGUMENTACIÓN Y LENGUAJE**

Se argumenta con palabras, el argumento se construye con los materiales que el lenguaje le proporciona. Por ello, no cabe duda la componente lingüística de la argumentación. Sin embargo, durante muchos siglos se ignoró esta realidad para centrar su estudio tan sólo en su dimensión lógico-racional. Vamos a plantear a continuación las distintas posturas sobre la materia, partiendo de la concepción clásica de la argumentación, considerada como un modo

de construcción de un discurso eficaz y estructurado que, según Cicerón, *«parte de proposiciones verosímiles o no dudosas y extrae de ellas lo que, considerado individualmente, parece dudoso o menos verosímil»*. Este es un enfoque simple, monologal y de discurso racional. Frente a este modelo excesivamente simple, posteriormente se puso en valor la dimensión lingüística de la argumentación, dentro de un modelo de «lógica natural». Así, unos situaban a la racionalidad como inspiradora de la estructura argumentadora, con su modelo de discurso racional. Frente a esta estructura lógica, otros priorizaban la componente lingüística, en la que el valor argumentativo de la palabra hay que considerarlo según la orientación que le da al discurso. Las palabras, en diferentes contextos, tienen sentidos distintos, vida propia y determinante. Según Plantin, la teoría lingüística de la argumentación se contrapone con las teorías antiguas y neoclásicas. *«Para la retórica, la competencia argumentativa no es una competencia semántica de la lengua sino una técnica experta en la planificación lógico-discursiva, una competencia de habla, en dimensiones múltiples (emocional, objetal, relacional). No es suficiente saber hablar para saber argumentar, se hacen necesarios ciertas competencias y aprendizajes específicos»* (PLANTIN 2012).

Tanto en la lógica-natural como en la lingüística, en las proposiciones de la argumentación ya se inscribe el resultado. Como dijera Ducrot, aceptar el argumento es aceptar la conclusión. Podríamos considerar como George Vignaux que *«argumentar algo se convierte en enunciar ciertas proposiciones que se han elegido para ensamblarse entre sí. Recíprocamente, enunciar se convierte en argumentar, por el simple hecho de que se elige decir y avanzar en ciertos sentidos más bien que en otros»* (VIGNAUX 1981 p.91).

Así, la retórica ha llegado a considerarse como la ciencia del lenguaje persuasivo. *«Además de ofrecernos los instrumentos para construir conocimiento común en una actividad acumulativa y cooperadora, el lenguaje también nos ofrece técnicas para contraponer ideas e intereses opuestos, para exponer argumentos y persuadir a otras personas de que algunos cursos de acción son mejores que otros. El arte del lenguaje persuasivo a veces se llama <<retórica>>, un término que tiene sus orígenes en el hábil empleo del lenguaje argumentativo por parte de los antiguos oradores griegos. Hoy en día aún tendemos a concebir la retórica como una actuación calculada y carismática de un individuo: el político, el predicador, el vendedor y el embaucador son ejemplos claros. Se supone que el <<truco>> reside en sus monólogos (...) Sin duda hay personas que, mediante la técnica y el carisma, son especialmente eficaces para hacer que otros creen o hagan lo que desean. Pero los argumentos eficaces son los que son aceptados por los demás y la retórica persuasiva sólo se puede juzgar adecuadamente por sus efectos en un público»* (MERCER 2001 p.103).



La retórica es el lenguaje al servicio de la persuasión. Debemos hablar para convencer, el lenguaje debe ser el preciso para ese fin: a veces emocional, otras racional; severo en partes, cálido y cercano en otras. El lenguaje es flexible y dúctil y permite múltiples registros. El orador debe manejar los registros adecuados tanto para lo que dice —el fondo— como para cómo lo dice —la forma—. La buena retórica, la eficaz dialéctica, la brillante oratoria, el contundente argumento, matrimonian con el lenguaje en una simbiosis perfecta y tremendamente eficaz. El argumento tiene esencia lógica, pero cuerpo lingüístico. Y como tal, debe escoger y vincular las palabras adecuadas. El negociador, a la hora de argumentar, debe ser consciente de la importancia del lenguaje que utiliza. Vocabulario, entonación, figuras y otras componentes del lenguaje debe ser utilizados al servicio del argumento.

### 3.4.5. TIPOS DE ARGUMENTOS

No es fácil realizar una clasificación única de los tipos de argumentos, ya que muy variadas son sus formas, intencionalidades y maneras. Mostraremos varios modelos de clasificación, comenzando por el que proporciona la Real Academia Española (RAE), que diferencia y define los siguientes tipos de argumentos:

- *Argumento a contrariis*. «Argumento que parte de la oposición entre dos hechos para concluir del uno lo contrario de lo que ya sabe del otro».
- *Argumento a pari* o *argumento a simili*: «Argumento fundado en razones de semejanza y de igualdad entre el hecho propuesto y el que de él se concluye».
- *Argumento ad hominem*: «Argumento que se funda en las opiniones o actos de la misma persona a quien se dirige, para combatirla o tratar de convencerla» (RAE). No se debe confundir con el argumento *ad personam*, en el que directamente se ataca o se desprestigia a la persona del adversario. «En cambio, si, a la argumentación *ad hominem*, se le opone con frecuencia la argumentación *ad rem* —la primera relativa a la opinión y la segunda referente a la verdad o a la cosa misma—, obedece a que se olvida que se debe admitir la verdad en cuestión. (...) la argumentación *ad rem* corresponde a una argumentación supuestamente válida para toda la humanidad razonable, es decir *ad humanitatem*. Esta sería un caso particular, pero eminente, de la argumentación *ad hominem*» (PERELMAN & OLBRECHTS-TYTECA 2016 p.184).
- *Argumento Aquiles*: «Raciocinio que se tiene por decisivo para demostrar justificadamente una tesis».
- *Argumento cornuto* o dilema.

- Argumento de autoridad: «Argumento que se funda en el prestigio y crédito de otra persona en lugar de recurrir a hechos o razones».
- Argumento disyuntivo: «Argumento que tiene por mayor una proposición disyuntiva».
- Argumento negativo: «Argumento que se toma del silencio de aquellas personas de autoridad que, siendo natural que supiesen o hablasen de una cosa, por ser concierne a la materia que tratan, la omiten».
- Argumento ontológico: «Por ejemplo, argumento empleado por san Anselmo para demostrar a priori la existencia de Dios, partiendo de la idea que tenemos del ser perfectísimo».

Podríamos realizar una clasificación de los argumentos de manera más canónica, al modo que la recoge García Damborenea (GARCÍA DAMBORENEA 2012).

#### A.- Los argumentos por *analogía*.

Unos de los mecanismos más habituales y conocidos de argumentar es utilizar la comparación entre realidades que se asemejen, conocida también como argumentación *a pari*. «La analogía es un razonamiento basado en la comparación entre semejantes. Trata de probar un suceso particular a partir de otro particular (un ejemplo), apoyado en la semejanza que existe entre ambos. Podemos emplear un solo ejemplo o varios que abunden en lo mismo. El lugar del ejemplo puede ocuparlo una generalización, una regla, una ley u otro tipo de norma. Empleamos la analogía para reclamar que se extienda el alcance de la regla a los semejantes (...) La fuerza concluyente del argumento analógico depende de que la semejante sea relevante y las diferencias no (...) Llamamos falacia de Falsa Analogía a todo argumento analógico que no se apoya en una semejanza relevante u olvida diferencias cruciales que impiden la conclusión» (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p. 194). Los argumentos de reciprocidad se basan en la simetría de la argumentación *a pari*. Los jueces utilizan en sus sentencias la conocida como analogía judicial, utilizan el precedente y también el agravio comparativo para argumentar sus fallos.

«Los argumentos por analogía, más que multiplicar los ejemplos a partir de una generalización, argumentan partiendo de un ejemplo y comparándolo con otro, defendiendo que dado que dos ejemplos son parecidos en muchos aspectos, también lo son en otro más específico (...) Cuando un argumento pone énfasis en la similitud entre dos casos, es probablemente un argumento por analogía» (WESTON 2015 pp.41-42). Por ejemplo: Ese hombre de campo

da grasa todas las noches a sus botas de cuero. Sin embargo, nunca se cuida la piel. «Los argumentos por analogía no requieren que el ejemplo usado como analogía sea exactamente como el ejemplo de la conclusión (...) Las analogías requieren similitudes relevantes» (WESTON 2015 p.44).

La analogía, o argumentación por comparación entre semejantes. La argumentación *a pari* sitúa las realidades comparadas a un mismo nivel, pero también puede utilizando ejemplos de distintos niveles, al modo de «quién puede lo más, puede lo menos». «El argumento *a fortiori* pretende que lo que es válido en un ejemplo, lo sea con más razón en un caso semejante en más o menos» (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p.200). La comparación puede realizar con un ejemplo mayor (argumento *a maiore ad minus* o con el uso de un ejemplo menor (argumento *a minori ad maius*).

#### B.- Los argumentos de *autoridad*.

Con mucha frecuencia se utiliza los argumentos de autoridad. Desde las discusiones infantiles «*es así porque lo ha dicho mamá*» hasta el uso de citas bibliográficas de autores prestigiosos en las tesis doctorales, el argumento de autoridad sazona muchos debates y discursos. En el fondo, nos basamos en la autoridad de la persona citada para dar fuerza a nuestros argumentos. Lógicamente la persona citada debe tener un prestigio y autoridad generalmente aceptada sobre la materia en cuestión que se debata, debe ser imparcial, bien citada e interpretada, en el mismo sentido que lo dijera inicialmente, y que no entre en contradicción con otras mismas afirmaciones de esa misma persona, pues podría ser rebatido con facilidad en este caso.

El argumento de autoridad es eficaz pero debe usarse con una serie de cautelas sobre las fuentes usadas, que deben ser citadas con claridad y específicamente, y deben ser fuentes con autoridad compartida y demostrable por ser buenas conocedoras de la materia que nos ocupa. Las fuentes deben ser fiables, contrastadas, no pueden citarse alegremente de oído, pues podrían desmontárnosla con rapidez. Por eso hay que verificarlas. Atención con internet y otras fuentes de riesgo no suficientemente contrastadas que pueden arruinar por completo una buena argumentación.

### C.- Argumentos *causales*.

Se entiende por causa a lo que genera el efecto. La relación causal puede ser aparente o cierta, por lo que deberá ser obvia o probarse fehacientemente. En las sucesiones causales pueden existir condiciones necesarias, condiciones suficientes y condiciones necesarias y suficientes. «*La prueba ofrecida para una afirmación sobre causas es habitualmente una correlación —una asociación regular— entre dos eventos o tipos de evento. (...) El evento o condición A está regularmente asociado con el evento o condición E. Por lo tanto, el evento o condición A causa el evento o condición E (...) Las correlaciones inversas (esto es cuando la correlación es entre un factor que aumenta y otro que disminuye) también puede sugerir causalidad*» (WESTON 2015 p.60). Por ejemplo: *las personas que comen fruta suelen estar más sanas. Por lo tanto, comer frutas es bueno para la salud.*

La relación causa-efecto puede ser tan sólo aparente, creíble por verosímil, no por cierta. Un argumento causal debe basar su solidez en una causalidad comprobable, no conformarse con una aparente, que podría ser desmontada con facilidad. «*Los argumentos que deducen causalidad a partir de una correlación son a menudo convincentes. Sin embargo, también existe una dificultad sistemática en cualquier afirmación de este tipo. El problema es que cualquier correlación puede ser explicada de múltiples formas. A menudo no está claro, partiendo de la correlación misma, cuál es la mejor manera de interpretar las causas subyacentes. En primer lugar, algunas correlaciones pueden ser simples coincidencias*» (WESTON 2015 p.61).

Y si son varios los argumentos posibles, habrá que optar por el que se base en el supuesto más probable, lo que no le exime, en su caso, de que sea igualmente contrastable y posteriormente demostrable. «*Dado que una correlación suele admitir varias explicaciones posibles, el reto de un buen argumento basado en una correlación es encontrar la explicación más probable*» (WESTON 2015 p.63).

### D.- El Argumento *ex-contrario*.

El argumento *ex contrario* utiliza los argumentos contrarios como prueba de la afirmación defendida. Se suele usar cuando no disponemos de datos para construir otras argumentaciones. Así, en un debate o deliberación podemos utilizar la reducción al absurdo.

E.- El argumento de las *generalizaciones*.

La generalización tiene una base inductiva, pues del ejemplo de lo menor conocido se puede ampliar o generalizar a lo mayor. De una regla comprobada en algunos casos concretos la extendemos a todos los casos del grupo. A partir de un caso concreto se generaliza a cualquier situación. Del ejemplo concreto se eleva a categoría general. Para reforzar una argumentación de generalización es conveniente proporcionar varios ejemplos y no limitarnos a uno. Estos ejemplos deben resultar fidedignos y suficientemente representativos de la conclusión que queremos argumentar. Nada desmontan con mayor eficacia un argumento de generalización que la contraposición con un contraejemplo bien traído. Atención a los ejemplos con indeterminados de cantidad, Muchos, pocos, o de estadísticas no suficientemente contrastadas porque pueden volverse en contra con facilidad.

F.- Los argumentos *condicionales*.

*«Los argumentos condicionales son razonamientos deductivos cuya primera premisa es una proposición condicional. En una proposición condicional se distinguen dos partes: antecedente y consecuente. El antecedente o condicionante expresa una condición suficiente, esto es, que si se cumple justifica el consecuente. El consecuente, o condicionado, forma una condición necesaria, esto es, que si no se da (si se niega), permite negar el antecedente»* (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p. 271).

G.- Los argumentos *disyuntivos*.

Los argumentos disyuntivos pueden ser excluyentes, no excluyentes o plantear un dilema. *«Argumentos disyuntivos excluyentes son aquellos cuya primera premisa está formada por una disyunción:  $X$  es  $A$  o  $B$ . (...) Los requisitos que exigimos a una disyuntiva son: 1. Que sea exhaustiva, esto es, que esté completa, no cabe sino  $A$  o  $B$ . 2. Que sea excluyente, es decir que sus términos se excluyan recíprocamente: o  $A$  o  $B$  (y no ambos)»* (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p.288 .

Llamamos disyuntiva no excluyente cuando existe tres alternativas. O  $A$ , o  $B$ , o ambas a la vez. Si la abrimos algo más podría formularse como o  $A$  o  $B$ , o ambas a la vez o ninguna de las dos. Si las alternativas planteadas en una disyuntiva excluyente conducen al final a un

mismo (o muy similar) resultado, deducimos que nos encontramos ante un dilema. A veces se supera por la elección del mal menor o por descubrir la falacia en el planteamiento. El buen negociador sabe llevar a la contraparte ante el dilema que le favorece y debe estar atento para desenmascarar los falsos dilemas que pudieran plantearle.

H.- El argumento *ex silentio*.

Si los precedentes no existen -o no los encontramos— los consecuentes tampoco. «Llamamos argumento *ex silentio* al que alega una evidencia negativa. Su primera premisa es condicional y dice: Si algo existe, habrá datos apreciables de su existencia. La segunda premisa dice: He buscado adecuadamente los datos y no los encuentro (*silencio significativo*). La conclusión puede ser categórica o presuntiva. Es categórica cuando las dos premisas son necesarias. Es presuntiva cuando una o dos son probables» (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p.309).

I.- Los argumentos del *signo* o del *indicio*.

Una de las maneras de argumentar es extraer conclusiones de signos o indicios visibles o percibidos. Ya conocemos la importancia de los signo e indicios a la hora de construir argumentos. «Las relaciones entre signo y significado pueden ser causales, de coexistencia, de sucesión y de semejanza. La fuerza del argumento del signo está vinculada a la seguridad con que podemos afirmar la correlación. En este sentido hablamos de signos inequívocos y de signos equívocos o no concluyentes. (...) Los signos equívocos adquieren valor cuando se pueden sumar porque son numerosos y convergentes» (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p.327).

J.- Los argumentos *deductivos*.

A caballo entre la lógica y la argumentación se encuentran los argumentos deductivos. «Un argumento deductivo (si está formulado correctamente) es un argumento de forma tal que si sus premisas son ciertas, la conclusión también tiene que resultar cierta. Los argumentos deductivos formados correctamente se llaman argumentos válidos (...) En los argumentos

*no deductivos, la conclusión va inevitablemente más allá de las premisas (ésta es justamente la razón por la cual argumentamos utilizando ejemplos, fuentes de autoridad, etc.), mientras que la conclusión de un argumento deductivo válido sólo hace explícito lo que ya está contenido en las premisas»* (WESTON 2015 pp. 67-68) . Constituye la argumentación clásica de la lógica, el silogismo, siendo el más conocido el de «*Todos los hombres son mortales. Sócrates es un hombre. Luego Sócrates es mortal*».

Podemos recoger algunos de las estructuras de los silogismos más habituales:

Silogismo *modus ponens*: La forma deductiva más clásica y simple adopta las siguientes inferencias: Si **p**, entonces **q**. **P**. Por tanto **q**.

Silogismo *modus tollens*: Si **p**, entonces **q**. No **q**. Por tanto, no **p**.

Silogismo *hipotético*. Si **p**, entonces **q**; Si **q**, entonces **r**; Por tanto, si **p**, entonces **r**. Los silogismos hipotéticos pueden concatenar varias premisas, siempre que la consecuente de una premisa se convierta en el antecedente de la siguiente.

Silogismo *disyuntivo*. El silogismo disyuntivo supone una cuarta forma deductiva válida. **P o q**. No **p**. Por tanto, **q**.

*Dilema*. **P o q**. Si **p**, entonces **r**. Si **q**, entonces **s**. Por tanto, **r o s**.

*Reducción al absurdo*. Aunque se considera como una estrategia deductiva tradicional, en verdad se trata de un tipo de *modus tollens*. «*Los argumentos de este tipo (a veces también llamados <<prueba indirecta>>) llegan a la conclusión mostrando que la negación de la conclusión conduce al absurdo, es decir, a un resultado contradictorio o que no tiene sentido. Para probar: p. Asuma lo opuesto: No p. Argumente que a partir de esa conclusión tendríamos que concluir: q. Demuestre que q es falso (contradictorio, absurdo, inaceptable en términos morales o en términos prácticos...). Concluya: p debe ser verdadero después de todo»* (WESTON 2015 p. 74).

### 3.4.6. APRENDIZAJE DE LA ARGUMENTACIÓN

El razonar, el tratar de convencer mediante argumentos sólidos, es uno de los pilares fundamentales para desarrollar una ciencia de la negociación. Se puede aprender a argumentar, con la preparación y la práctica. Todos poseemos una capacidad innata de argumentación, que se puede perfeccionar con trabajo y experiencia. Tras conocer los principios teóricos de

la argumentación, lo más indicado es la práctica. Pero, ¿nos enseñan a argumentar? El ejercicio de razonar, imprescindible a la hora de argumentar, negociar o simplemente exponer en público nuestras ideas no forma parte de las materias de estudio. Eso despierta las críticas contra el sistema educativo por parte de quienes, como Taylor Gatto, entienden que la memoria no debe ser la principal facultad de la inteligencia a desarrollar y valorar en las escuelas y universidades. *«Por otra parte, la memoria —no la síntesis o los argumentos— es el elemento dominante de la escolarización. Debido a ese impedimento, examen tras examen, a los estudiantes de sobresaliente les van robando su capacidad de pensar por ellos mismos y escuchar las señales de sus circuitos de retroacción»* (TAYLOR GATTO 2016 p.255).

Se razona hilando argumentos e inferencias, mediante el uso de los recursos dialécticos y argumentativos que se posean. La formación y la práctica en estas materias puede enriquecer nuestra técnica de argumentación habitual. *«Pudiera parecer que a la hora de crear argumentos disponemos de incontables posibilidades. En realidad, el número de nuestros recursos es muy reducido. Sostenemos nuestras afirmaciones con un repertorio muy corto de razonamientos. ¿Por qué utilizamos todos y siempre los mismos procedimientos lógicos? Porque reflejan nuestra manera espontánea de inferir (sea bien o sea mal), con los cual los entiende todo el mundo, es decir, resultan de sentido común»* (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p.441). No resulta, por tanto, nada complejo el mejorar nuestra capacidad de argumentación. Para conseguirlo, se pueden practicar primero con inferencias y silogismos breves. En una negociación, se suelen usar con frecuencia, insertados en el mensaje al servicio del fin buscado. Weston propone las siguientes reglas generales para los argumentos cortos:

- *Identificar las premisas y las conclusiones.* *«(...) la conclusión es la afirmación en favor de la cual está usted dando razones. Las afirmaciones mediante las cuales usted ofrece estas razones son sus premisas»* (WESTON 2015 p.19).
- *Desarrollar las ideas en el orden natural.* *«Uno o dos párrafos suelen ser suficientes para desarrollar argumentos cortos (...) plantee sus ideas en el orden que más claramente ayude al lector a seguir su línea de pensamiento (...) Conseguir que un argumento se despliegue tan fluidamente es un logro nada desdeñable. No es fácil encontrar el lugar perfecto para cada parte del argumento (...) Es normal tener que reordenar varias veces un argumento hasta encontrar el orden más natural.* (WESTON 2015 pp. 21-23).
- *Partir de premisas fidedignas.* *«Su conclusión será poco consistente si sus premisas son poco consistentes: poco importará lo bien que argumente»* (WESTON 2015 p.23).



- *Ser concreto y conciso.* La argumentación debe estar muy centrada. Se debe evitar, en lo posible, los términos generales, abstractos e imprecisos.
- *Centrarse en lo sustantivo, no en las connotaciones.* «Ofrezca razones concretas; no se limite a jugar con las connotaciones de las palabras» (WESTON 2015 p.25).
- *Ser coherente en el uso de los términos.* «Los argumentos cortos suelen tener un solo tema o hilo. Transportan una idea a través de varios pasos. Por ello es importante expresar esta idea en términos claros, escogidos cuidadosamente, y marcar cada nuevo paso repitiendo esos mismos términos» (WESTON 2015 p.27).

Con frecuencia asistimos a argumentaciones-trampa, que se deberán detectar y desmontar con contrargumentos adecuado. El argumento falaz es frecuente, a veces usado de manera burda, pero en otras ocasiones de forma taimada, siendo difíciles de detectar. Los sofistas, dialécticos profesionales, solían usarlos para vencer al rival. «Los argumentos sirven, como sabemos, para sostener la verdad (verosimilitud, conveniencia) de una conclusión. Con frecuencia, sin embargo, los construimos mal, con lo que su finalidad no se alcanza. También, con frecuencia, empleamos argumentos aparentes con el fin de engañar, distraer al adversario o descalificarlo. A todas las formas de argumentación que encierran errores o persiguen fines espurios los llamamos falacias. El término procede del latín fallatia, que significa engaño, y lo empleamos como sinónimo de sofisma, palabra que acuñaron los griegos para designar el argumento engañoso» (GARCÍA DAMBORENEA 2012 p.331).

El negociador debe mejorar su capacidad de argumentación, tanto a la hora de preparar sus intervenciones como para la necesidad de improvisar en la dinámica de negociación. Y puede conseguirlo mediante las tres vías comentadas: el conocimiento teórico de los fundamentos de la argumentación, el ejercicio práctico y la experiencia, y la preparación exhaustiva de sus intervenciones y negociaciones.

## **4. LA COMUNICACIÓN Y EL RELATO**

La comunicación cada día es más importante; tanto que, para algunos, vivimos de hecho en la sociedad de la comunicación. Las nuevas tecnologías han elevado exponencialmente el grado de exposición pública de cualquier persona u organización. Las personas y las organizaciones somos muy sensibles a lo que de nosotros se difunde. Comunicar adecuadamente el proceso negociador, tanto externamente como internamente, será una de las claves de su éxito. Se comunica con el lenguaje; el lenguaje, en un proceso negociador, no tan sólo es protagonista de la relación entre las partes, sino que, también, es el elemento fundamental de la comunicación de la misma. Tanto los interesados como los terceros tendrán conocimiento de la negociación por el relato que desde la misma les llegue. Se comunican hechos, pero la mente precisa de un relato para comprenderlos y otorgarles un sentido. No conocemos la verdad, conocemos lo que de ella nos cuentan y sobre ese relato sacamos conclusiones y nos posicionamos. Analizaremos someramente en este capítulo las bases de la comunicación y del relato por entender que pertenecen al universo del uso del lenguaje que interesa al negociador.

Asimismo, en este capítulo reflexionaremos sobre la fuerza del relato. La mente humana posee estructura narrativa, por lo que entiende mejor lo que ocurre y es capaz de relacionar elementos aislados si existe un relato que los interrelacione y le otorgue coherencia y verosimilitud. La mejor forma de comunicar es construir un buen relato, y el negociador debe conocer cuál es el mejor para él y su posición, así como ser capaz de desmontar el ajeno si no le favorece.

### **4.1. LA COMUNICACIÓN**

#### **4.1.1. LA COMUNICACIÓN, HERRAMIENTA IMPRESCINDIBLE PARA LA NEGOCIACIÓN**

Comunicación es una palabra polisémica, pues igual significa el conjunto de infraestructuras que unen varios municipios, por ejemplo, como el acto de transmitir información desde un orador hasta una audiencia. Lógicamente, esta segunda acepción será la que nos ocupe en este capítulo. Según la RAE, comunicación significa *transmisión de señales mediante*

*un código común al emisor y al receptor.* Nuestro código es, nada más ni nada menos, que el lenguaje, por lo que la descripción que proporciona el diccionario nos resulta demasiado somera para la importancia que hoy en día conlleva la comunicación. Ya hemos analizado la importancia del lenguaje y de la lengua como medio compartido de entendimiento. Ahora toca reflexionar sobre cómo transmitir de la manera más efectiva posible y al servicio de nuestros fines los mensajes —o el relato— que hemos determinado. A estos fines, se suele diferenciar entre comunicación interna —la que tiene como destinatarios a los interesados y participantes en la organización que representamos, por ejemplo, trabajadores o asociados— y comunicación externa, que es la que tiene como destinatarios a las personas que están fuera de ella, o a la sociedad en su conjunto. Tendemos a pensar que la comunicación externa es la reamente importante, pero no es así. Tanta importancia tiene —al menos a efectos de las negociaciones complejas— la interna como la externa. La primera serena y cohesionada al equipo, la segunda hace valer nuestra postura ante los demás, explica nuestro *por qué* y refortalece nuestras posiciones; ambas, combaten al rumor, hijo malicioso de la desinformación y cáncer letal para el ánimo de los negociadores. Si utilizáramos el marco metafórico de la guerra, los negociadores deben saber que las contiendas se ganan y se pierden tanto en la mesa de negociación como en la batalla de la comunicación. De nada servirá nuestra estrategia de negociación si olvidamos el *cómo*, el *cuándo*, el *qué*, el *a quién* y, sobre todo, el *para qué* comunicamos nuestro relato de la negociación.

En cualquier estrategia de comunicación, lo primero y lo más importante es conocer el *para qué* comunicamos, después el determinar con exactitud *qué* es lo que queremos trasladar, saberlo sintetizar en un mensaje adecuado, en fondo y, desde luego, en forma, determinar a *quiénes* queremos que llegue el mensaje y seleccionar los canales más adecuados para conseguirlo en los momentos más adecuados. Tan importante como el *cómo* es el *cuándo*. Más adelante profundizaremos estos aspectos reseñados. El mensaje puede constituir por sí mismo un relato o ser tan sólo información objetiva que forme parte de él. A partir de estas dos premisas se debe planificar los canales a través que usaremos para comunicar y los tiempos para conseguir la difusión deseada. Pero, lo primordial, es ser conscientes de que la comunicación se ha convertido en una de las herramientas más importantes en cualquier proceso de relación humana. Desde luego, para la negociación, lo es. El negociador tendrá que desarrollar una estrategia de comunicación según las circunstancias. Confiar en la confidencialidad y discreción de las partes supone un riesgo muy elevado que sólo en determinadas circunstancias se puede permitir. Mejor la garantía de un plan de comunicación preventivo, que la inocencia de creer que la otra parte no comunicará según sus intereses.

Las nuevas tecnologías han abierto los canales tradicionales de comunicación. Antes, además de la conversación — o de la indiscreción—, se usaba la prensa escrita, la radio y la televisión para la comunicación externa, (a veces también pasquines y cartelera) mientras que para la comunicación interna eran frecuente las cartas, asambleas, reuniones o paneles informativos. Todas estas fórmulas, aunque se siguen usando, han sido superadas por el vendaval de las nuevas tecnologías, internet y las redes sociales. Y si la comunicación siempre fue importante, ahora se convierte en absolutamente imprescindible. Como bien saben los militares, para los que la comunicación se ha convertido en el arma más efectiva de las que disponen. Se ganan y se pierden guerra; se consigue el apoyo o el rechazo de la población; se insufla moral o se siembra desánimo, en función del contenido y la eficacia de lo que se comunica. La comunicación no busca la verdad, la comunicación es un arma más al servicio de la causa de quien la usa. Una información baja y sube el precio de los activos que negociamos, refuerza o deshace la relación entre las partes en negociación, autoriza o desautoriza a los negociadores ante los órganos que han de reportar. Como comprobamos, la comunicación puede hacer temblar los cimientos del proceso negociador mejor planteado. Por todo ello, la gestión de la comunicación se convierte en una herramienta imprescindible para el negociador.

Lo que no se conoce, sencillamente no existe, y si una parte en conflicto o en negociación deja de emitir su opinión, será la de la otra la que se conozca. *El silencio no es rentable* vaticinó Herb Schmetz en 1986. Por eso, en líneas generales, podemos afirmar que siempre hay que comunicar, que callar dejando el espacio de comunicación en exclusiva a la otra parte es un error estratégico, pues alguien llenará el hueco que nosotros dejamos. «*El silencio sólo es rentable —es decir funcional— si forma parte de una estrategia de comunicación, aunque esta afirmación parezca contradictoria. El silencio es un paréntesis, una táctica, pero jamás es un objetivo; puede formar parte de los recursos de una buena comunicación —sea personal, sea empresarial— pero es sólo una variable más, no un fin*» (LLORENTE 2015 p.18). El callar debe venir al servicio de la estrategia escogida de comunicación y nunca por dejadez, temor o indecisión.

Y si antes la comunicación sólo era relevante a los efectos de los grandes asuntos, hoy en día afecta a cualquier negociación, ya que el relato y la marca personal de los participantes será puesta en cuestión en redes sociales de inmediato. Ya todos somos sujetos pasivos y activos de comunicación. «*La aspiración a comunicarse tiene una raíz antropológica: somos lo que decimos que somos en la medida en que los demás nos crean el relato sobre nosotros mismos. No comunicar, o hacerlo mal hasta el punto de sentirnos aislados, se concibe como*

*un fracaso. Y nada teme más el ciudadano de hoy que una proyección fallida de su entidad pública, es decir, de su consideración en el imaginario colectivo»* (LLORENTE 2015 p.19). Los negociadores están pendientes de lo que de ellos se dice en las redes sociales y de cualquier noticia que se filtre del proceso en el que trabaja. Los negociadores tendrán que saber crear un clima de confianza y pactar algunos puntos básicos de comunicación, si no desean que el proceso se convierta en un cúmulo de malos entendidos, rumores, noticias interesadas y maledicencias varias suturadas por anónimos en la red.

La comunicación es inherente a las negociaciones complejas, como pudieran ser las laborales. Por eso, la doctrina que aborda la dinámica de la negociación laboral es consciente de la conveniencia de incorporar estas disciplinas como complemento a la formación jurídica de los negociadores. *«En el ámbito universitario se detecta cada día una necesidad mayor de estudio, desde la interdisciplinariedad, de las relaciones laborales, tanto en las empresas como en el empleo público. Así, se debe abordar la ciencia de la negociación, unida a la comunicación y la oratoria. Este enfoque favorece el fluir en el desarrollo de la gestión de los conflictos que son inherentes a las relaciones laborales»* (FEIJÓO 2016). Ya sabemos que las relaciones laborales tienen esencia conflictiva y negocial, por lo que el uso del adecuado lenguaje será especialmente indicado.

El contenido del mensaje a comunicar es también sujeto de negociación y debe ser acordado. Muchos procesos negociadores se cerrarán o no en función de cómo *se vendan* a la sociedad o a los interesados y de cómo queden estos ante los demás, en especial ante sus superiores o compañeros. Cada una de las partes quiere *salvar los muebles* ante los suyos y valora mucho el mensaje que se lanza. El negociador sabio sabe que ambas partes deben quedar bien con sus respectivos interesados, por lo que será exquisito a la hora de acordar la comunicación. El quedar bien ante lo demás, la imagen pública y la marca personal se han convertido en activos muy valorados que, sin ningún género de dudas, también hay que gestionar en la negociación. En un proceso de negociación, resulta del todo fundamental pactar con la otra parte los contenidos de la comunicación, para que no haya sobresaltos ni comunicación contraproducente o que cualquiera de las partes la pueda considerar lesiva o agresiva para sus intereses. Son muchos los procesos negociadores que se truncan por problemas de comunicación, o por encontrarse una de las partes con noticias interesadas emitidas por otra de las partes.

Un enemigo invisible, tremendamente peligroso, acompañará necesariamente a cualquier negociación. Se trata del rumor, y ha sido un histórico responsable de muchísimos de los

fracasos de procesos negociadores que podrían haber resultado exitosos. Los rumores se extienden de manera directamente proporcional al número de participantes o de interesados. Cualquiera que haya tenido que trabajar en algunos de estos procesos complejos habrá sufrido esos rumores que distorsionan el proceso, enervan a los participantes, desconciertan a los interesados, irritan a los negociadores. Ante la ausencia de canales de información solventes, nace el rumor, el peor de los posibles hijos de una mala o deficiente comunicación, pues crea relatos de base *conspiranoide* que perjudicará gravemente el proceso en curso. El principal activo de un negociador es crear un ambiente de confianza. Confianza en las partes y confianza en el proceso negociador. Desgraciadamente, en la mayoría de las ocasiones, esta confianza no llega nunca a conseguirse de manera plena, por lo que, ante cualquier rumor, las partes tienden a actuar por su cuenta, temerosas. El mejor antídoto contra el rumor es la confianza entre las partes y un proceso bien definido de comunicación del proceso y de los portavoces. Es imposible intentar luchar contra el rumor intentando apagar uno a uno los que surjan, hay que atajarlos mediante el uso de comunicación en los momentos adecuados y por canales preestablecidos. El mejor antídoto con el mal rumor es la buena comunicación.

Con la aparición de las redes sociales, blogs y demás instrumentos de comunicación, las posibilidades del rumor se multiplican y, además ahora, quedando escrito, negro sobre blanco, de manera indefinida. El sistema de búsqueda hace que enseguida salte cuando alguien se interesa por el asunto en cuestión, por lo que el rumor, que será una nadería para el conjunto de la humanidad, aparecerá destacado sobre la persona o el tema afectado, lo que lo condicionará necesariamente. El control y gestión de la comunicación deviene en fundamental en estos procesos. La comunicación debe gestionarse en todas sus dimensiones. Por supuesto tratar de acordar con la parte el proceso de comunicación, qué se puede contar, qué no. Cada día es más frecuente la firma de documentos de compromiso de confidencialidad. Pero más allá de que estos acuerdos pueden o no cumplirse debemos ser conscientes de que las filtraciones, a veces involuntarias, otras intencionadas, pueden producirse en cualquier instante por cualquier de las dos partes, lo que nos forzaría a reaccionar de inmediato. La información sólo se matiza con otra información. El silencio es una estrategia siempre arriesgada, como vimos antes, ya que, si no se niega el rumor o la noticia, de alguna forma se está aceptando. Al rumor sólo se le gana con información, comunicación y transparencia.

El contenido y tono de la comunicación levantará unas expectativas u otras. Ya sabemos que el negociador será valorado no tanto por el resultado que obtenga como por la relación entre este resultado y las expectativas creadas. El negociador habrá de gestionar estas expectativas a través de la comunicación, tanto interna como externa.

La comunicación exterior de una parte, recibirá contestación, normalmente, por la otra, lo que pudiera ocasionar una espiral de comunicados y desmentidos que fueren unas posiciones públicas que condicionen posteriormente la negociación. Un error frecuente es querer negociar a través de los periódicos. La comunicación es parte de la negociación, pero al acuerdo o al desacuerdo se llegará en la mesa. La comunicación debe ser un instrumento eficaz, una herramienta imprescindible, un medio irrenunciable, pero nunca un fin en sí misma. Y atención a los egos de los negociadores, muchas veces más interesados en quedar ellos bien ante la opinión pública que en ser realmente eficaces y rentables para la postura que defienden.

Por todo lo expuesto, el negociador debe establecer una estrategia de comunicación y si resultara posible —con mucha frecuencia no lo es— pactarla con la otra parte. En todo caso, con o sin acuerdo, el negociador debe conocer las prioridades de comunicación de la contraparte y sus puntos más delicados antes de comunicar algo, para hacerse una idea previa de su reacción ante la noticia. Por eso, un buen plan de comunicación de un proceso negociador, además de conocer las prioridades propias, es recomendable conocer las ajenas, y para ello no hay mejor receta que la de escucharle. La buena comunicación siempre comienza y va acompañada con la escucha, una escucha activa del otro, de lo que le interesa, de lo que siente. *«Activa significa que tenemos que hacerlo con conciencia plena, con atención. No es una tarea fácil. Requiere entrega, dedicación y mucha paciencia. Y también mucha capacidad de aislarse del ruido. Pasamos la mayor parte de nuestro tiempo atentos a lo que queremos decir, y perdemos la percepción de lo que el otro nos dice, de lo que preocupa a nuestra audiencia, o de lo que sucede en nuestro entorno»* (URDACI 2017 pp.15-16). La escucha activa, fundamental para el mediador y para el negociador, se convierte también en una herramienta imprescindible para el buen comunicador.

Baste lo anteriormente expuesto para resaltar la idea que nos interesa trasladar. La comunicación no es un apéndice o algo marginal de un proceso negociador, se encuentra en su mismo corazón. Negociar también, o, sobre todo, es comunicar.

#### **4.1.2. TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN**

Los elementos la comunicación son prácticamente idénticos a los que ya conocimos en la oratoria. La comunicación es más general que la oratoria, como es evidente, pero su estructura base es muy similar. Según Jakobson, existen seis factores en todo acto de comunica-

ción: el emisor; el destinatario o receptor, al que va dirigido; el contexto o referente en el que la comunicación tiene lugar; un canal por el que se realiza la comunicación; el código lingüístico que las partes participan y el mensaje o contenido propiamente dicho. En cada uno de estos factores predomina una de las funciones del lenguaje. Así, en el emisor domina la función emotiva o expresiva, que tiende a exaltar emociones y estados de ánimo. En el receptor o destinatario la función connotativa- para que actúe según lo indicado por el emisor - es la más destacada. Sobre el contexto predomina la función denotativa o referencial. Sobre el código la función metalingüística; sobre la canal la función fática —que trata de los recursos que interactúan— y sobre el mensaje la función poética y de eficacia.

El negociador suele comunicar de manera coherente a su estilo de negociación. Así, por su comportamiento, entonación, mensaje y demás, podemos encontrarnos con los siguientes estilos de comunicación:

#### *Estilo de comunicación agresivo.*

Exponen de forma vehemente, agresiva, amenazadora o despectiva sus propuestas o sus argumentos, sin sensibilidad alguna por los intereses o situación de la otra parte. Suelen tener un sesgo dominante. A veces, resulta eficaz a corto, pero corre el riesgo de inducir una espiral de respuesta agresiva por el otro lado y de generar resentimiento para el futuro. Suelen manifestar y sentir gran seguridad por la propia postura y despreciar la del rival. En muchas negociaciones se comienza con una comunicación agresiva para ir suavizando el tono a medida que se avanza.

#### *Estilo de comunicación pasivo.*

Se expresan de forma temerosa, indecisa, como temiendo ofender a la otra parte, llegando en ocasiones a la sumisión como si esperara su aprobación. Transmite inseguridad y debilidad, llegando a mostrar más comprensión por los intereses ajenos que por los propios. Salvo que responda a una estrategia determinada, jamás conviene hacer uso de este tono de negociación, pues debilita a la parte y hacer reforzarse a la otra.



### *Estilo de comunicación resentido.*

También se denomina estilo de comunicación agresiva disimulada. Suelen despreciar tanto las posturas de los rivales como las propias. Se expresa con sarcasmo y frialdad. Normalmente sólo consigue irritar a los otros y devaluar a los resentidos ante los ojos de los demás. Es preferible que aportar datos y que los hechos hablen por sí mismos, que hilar una sarta de sarcasmos e insultos que hablarán mal también de quien los emite. Expresarse con resentimiento y desprecio en ningún caso es recomendable.

### *Estilo de comunicación asertivo.*

Expresa respeto a la postura de la otra parte, al tiempo que defiende con firmeza y corrección de formas las propias. Defiende y razona sus posturas sin atacar a los demás. En líneas generales, salvo que la estrategia determine otra manera, es el estilo siempre recomendable por defecto.

El lenguaje usado también es parte del mensaje. No se puede usar un lenguaje agresivo si, por ejemplo, queremos lanzar un mensaje conciliador. Es frecuente este tipo de error en el tono. Las palabras también deben ir en consonancia con el fondo y con la intencionalidad anímica. La forma debe adaptarse al contenido, a los fines que perseguimos, a la naturaleza de la contraparte y al tono que queremos mantener. En general, es este tipo de comunicación, es mejor el sustantivo que el adjetivo, los datos y los hechos que las opiniones y las valoraciones. En general el lenguaje debe estar al servicio de los deseos que expresamos en el *para qué* de la negociación y de su comunicación. En todo caso, los comunicados deben ser breves y si hace falta documentación complementaria deben añadirse en los anexos, para que la sobrecarga de información no rompa la tensión narrativa del texto. Los textos con las ideas fuerza debe ser destacados en las entradillas de los comunicados, en cuyo contenido no podrá figurar en ningún caso información que pudiera ser usada en contra o información inexacta que pudiera ser desenmascarada.

El negociador, en negociaciones simples, no precisará apoyo alguno para comunicar lo que estime conveniente. En caso de negociaciones complejas, muy importantes o con interés de la opinión pública o de un número elevado de personas, es recomendable acudir a un profe-

sional para que participe y apoyo en la comunicación del proceso. En todo caso, el plan de comunicación deberá responder a las preguntas clásicas:

¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ? El *para qué* determinará el resto de las cuestiones, que deben estar al servicio de su respuesta.

¿QUÉ? Lo primero, es determinar el mensaje —o los mensajes— que se desea comunicar en función de la naturaleza de la negociación, sus circunstancias y sus partes, al servicio del *para qué*. Los mensajes pueden ser de muy variada naturaleza, pero siempre al servicio de los fines perseguidos. Como vimos, más vale defender y argumentar lo propio que perderse en descalificaciones de lo ajeno.

¿QUIÉN? Se debe tener muy claro quiénes serán los destinatarios del mensaje, pues condicionará todo el plan. Por otra parte, también se debe determinar quién emitirá los mensajes y quién actuará de portavoz ante los medios. Asimismo, quién redactará los comunicados o el mensaje que se quiere lanzar. Todo debe estar predeterminado, no pueden quedar grandes huecos que costará llenar en momentos de gran tensión. Los protocolos de crisis de grandes organizaciones otorgan gran protagonismo a la comunicación, al portavoz y a los primeros mensajes, pues determinarán en gran parte la opinión ajena.

¿CÓMO? La manera en la que comuniquemos lo que deseamos a quienes nos interesa. El cómo, en este caso, también engloba al *DÓNDE*, en cuanto a la determinación del canal más adecuado. Los canales son múltiples, como vimos. Un simple comunicado, un cartel, una intervención en una asamblea, radio, televisión, internet, todos ellos, alguno distinto. El cómo también conlleva la redacción de los mensajes y comunicados, que conlleva el adecuado uso del lenguaje, que debe ser sencillo, directo, con más sustantivos que adjetivos y preferentemente no descalificativo.

¿CUÁNDO? Tan importante como el *qué* y el *cómo* es el *cuándo*. Anticipar o atrasar un comunicado puede tener grandes repercusiones en el proceso de negociación. La cadencia de la comunicación deberá adaptarse a los intereses y a las circunstancias. La mejor comunicación es también la que se hace en el momento adecuado.

Por otra parte, siempre habrá que analizar la información que proporcione la otra parte, para contrarrestarla o para reforzarla en su caso, o para decidir modificar la estrategia de comunicación si necesario resultase. En las grandes negociaciones, se crea un comité especialmente

centrado en la dirección de la comunicación y en la evaluación de sus resultados. Todos los aspectos antes reseñados deben contemplarse en la estrategia de negociación. Los portavoces deben ser personas expertas, con actitud, aptitud y formación, pues sus palabras y su propia imagen son parte del mensaje.

### **4.1.3. COMUNICACIÓN Y MARCA PERSONAL**

La marca personal es el concepto que los demás tienen de nosotros, nuestra reputación, nuestro prestigio que, lógicamente, también tiene reflejo en el ciberespacio, es nuestra imagen digital. De alguna forma, nuestra marca personal es el relato de nuestra persona que los demás perciben. Si durante siglos el honor supuso un activo muy importante en la consideración personal y pública, en estos tiempos digital, la marca personal es un activo a cuidar y cultivar. *«Simplificar mediante la creación de etiquetas es fundamental en nuestros días. En este mundo de infoxicación (intoxicación producida por el exceso de información) un sistema de simplificación de categorías y atajos mentales es la única forma de recurrir a una idea cuando se necesita. Es la mejor fórmula combinada que existe para linear tu reputación, esto es, lo que los demás piensan de ti, con tu marca personal, que es lo que a ti te interesa que piensen (...) El posicionamiento de marca personal en la mente de los demás se llama reputación, la idea que los otros tienen de ti. Si trabajas tu mensaje lograrás que esa etiqueta para tu talento sea justo la que tú quieres»* (RUIZ 2016). Como consejos para fijar esas etiquetas, Arancha Ruiz, (RUIZ 2016), proporciona las siguientes: la repetición de las ideas-fuerza, conexión emocional, decir algo que interese, crear confianza, uso adecuado del humor y no perder de vista al contrincante. Y una vez, conseguida, insistir en ella.

La marca personal, el prestigio, de las personas involucradas en una negociación influirá desde su planteamiento inicial. Los negociadores querrán mantenerlo —o acrecentarlo con el éxito— y harán todo lo posible por ello. El negociador hábil debe saber jugar con ese deseo de reputación de la contraparte, pues aparece, en muchas ocasiones desgraciadamente, como una mercancía más en almoneda. Antes, en la mayoría de las negociaciones, a las partes le interesaba principalmente el contenido del acuerdo. Hoy, también el cómo quedan la reputación de negociadores y de sus representados ante los ojos de los demás. La reputación y la marca personal, en muchas ocasiones, se convierte en una materia más en la negociación. Antes, en gran parte, la importancia y el protagonismo recaían en la cosa negociada; ahora, en la cosa y en las personas que lo negocian.

## 4.2. EL RELATO

Una negociación no es un mero intercambio de ofertas y contraofertas que se producen en un ambiente cerrado. Los negociadores están abiertos a la sociedad que los circunda y, sobre todo, a la presión de las partes interesadas, no todas presentes en la mesa de negociación. Por eso, no basta con mostrar cifras, sino que hay que saber explicar a la parte, «a los nuestros», o por lo menos a la parte de los nuestros que decide, el *por qué* de nuestra estrategia y comportamiento en la negociación. Por eso, es preciso enmarcar la negociación en un relato, que le otorgue coherencia con los fines perseguidos. Asimismo, en negociaciones que afectan a un mayor número de personas, el relato que justifique el *por qué* de esa negociación será aún más preciso como hacer comprender el motivo y la bondad de nuestro esfuerzo. El relato debe construirse tanto para consumo interno como externo, y debe ser coherente en ambas esferas. No basta con que la sociedad sepa que negocian, sino que es preciso que sepan que negocian para conseguir un fin lícito, conveniente y noble. Por eso, el negociador debe saber crear el relato en el que participa, pues por él será percibido y valorado, a veces, incluso, más que por sus logros.

Como veremos a continuación, el relato es fundamental para ser comprendidos, toda vez que nuestra mente tiene naturaleza discursiva. De hecho, *«la neurociencia demuestra que nuestro cerebro está mucho más activo cuando escuchamos historias, porque las historias activan zonas sensoriales de nuestra mente, al tiempo que moviliza las zonas visuales y las que están relacionadas con el lenguaje»* (URDACI 2017 p.40). A estas historias las denominamos el relato y vamos a profundizar en su esencia y potencialidad.

### 4.2.1. SOMOS Y VIVIMOS EN EL RELATO

Vivimos en y por el relato. Aunque es cierto que tenemos una realidad biológica, física, adquirimos la condición plena de persona al inscribirnos y compartir en un relato propio y compartido. El familiar, el biográfico, el histórico, el nacional. Miles de relatos se superponen sobre nosotros conformándonos, condicionándonos, haciendo entendible el mundo que nos rodea. La realidad histórica es un enorme río, de aguas bravas en lo reciente, más serenas desde la perspectiva del tiempo, que resultaría imposible describir en base a hechos, acontecimientos y datos, por muy exhaustivos que estos fueran. Como nuestra mente es palabra, necesitamos un discurso, un relato, para entender la evolución de los hechos, la realidad, y la inserción en la misma de las personas y de los acontecimientos. Percibimos hechos; com-

prendemos nuestro entorno por el relato que de ellos hacemos. No conocemos lo que aconteció en el pasado, sólo el relato en forma de historia que hasta nosotros ha llegado.

El relato tiene un aspecto formal, lingüístico y gramatical, pero nos interesa sobre todo su contenido material, la narración que hila de manera verosímil —no necesariamente cierta— los sucesos acontecidos y su intencionalidad. Desde el punto de vista lingüístico, «*El discurso es coherente si sus oraciones pueden relacionarse entre sí*» (CARROLL 2006 p.168); desde el punto de vista material, el relato es coherente si una de manera verosímil los hechos conocidos a los que otorga un sentido entendible.

<<*Innumerables son los relatos del mundo...*>>. Así comienza Roland Barthes su famoso texto *Introducción al análisis estructural de los relatos*. «*Bajo sus infinitas formas —escribía el semiólogo y filósofo francés Roland Barthes—, el relato está presente en todas las épocas, en todos los lugares, en todas las sociedades; el relato empieza con la historia misma de la humanidad; no hay, nunca ha habido un pueblo sin relato (...) Todas las clases, todos los grupos humanos tienen sus relatos y, muy a menudo, esos relatos los disfrutaban en común hombres de culturas diferentes, incluso opuestas: el relato se ríe de la buena y de la mala literatura: internacional, transhistórico, transcultural, el relato está ahí como la vida*» (SALMON 2008 p.36).

Si un relato se consolida, la realidad será observada desde su prisma; el relato será el filtro que tamizará nuestra percepción y valoración de la realidad. Todos quedaremos condicionados por ese relato, del que será difícil sustraerse. El relato, por una parte, nos explica el mundo, lo precisamos para comprender y conocer. Pero, por otra, nos atrapa, nos aprisiona, nos rodea como una tela de araña. Una vez insertos en él, se nos impone una determinada senda de la que nos será difícil apartarnos, ya que los demás esperan que hagamos cosas coherentes con el principal hilo narrativo. El relato siempre es una parte de la realidad - o una realidad resumida y sintetizada según el punto de vista o los intereses de quien construye el relato—, pero será la realidad que recordemos y entendamos y en cuyo hilo narrativo trataremos de engarzar los datos que dispongamos o supongamos. El relato no necesariamente es verdad, pero es la verdad que percibiremos y en la que viviremos. Nuestra mente no le exige al relato que sea cierto, lo único que le pide para ser aceptado es que parezca verosímil y coherente con las creencias previas.

No podemos sustraernos del relato. Gracias a él entendemos el mundo. Y esa necesidad del relato no hija de nuestra voluntad, sino que se trata de una imperiosa dependencia de nuestra genética. «*La revolución cognitiva es, en consecuencia, el punto en el que la historia de-*

*claró su independencia de la biología. Hasta la revolución cognitiva, los actos de todas las especies humanas pertenecían al ámbito de la biología. A partir de la revolución cognitiva, las narraciones históricas sustituyen a las teorías biológicas como nuestros medios primarios a la hora de explicar el desarrollo del Homo sapiens» (HARARI 2015). No conocemos el pasado, sólo el relato que de él tenemos. No podemos conocer el futuro, sólo proyectamos el relato de nuestras aspiraciones, deseos y temores.*

El relato, el mito en su caso, la creencia, configura el espacio social y colectivo en el que habitamos. *Las ideas se tienen, en las creencias se vive*, afirmaba Ortega y Gasset. El relato y las creencias se retroalimentan para cohesionar grupos y naciones, desde la razón y desde la emoción. *«Toda creencia adopta la forma de un sistema de representaciones de imágenes, de palabras, de mitos y de prejuicios que organiza los proyectos de un grupo. Toda creencia es inductora de sentimientos íntimos en los individuos que comparten la misma convicción. El relato que se construye provoca una emoción e implica a todo el mundo» (CYRULNIK 2013 p.158). Cualquier relación humana quedará condicionada por su posicionamiento frente al relato —o los relatos— que la enmarcan y anteceden.*

La negociación, como una relación humana más, no puede sustraerse del relato. En este capítulo teorizaremos sobre el relato en general, para en un final analizar cómo influye y cómo se puede gestionar el relato que enmarca a una negociación. El objeto de una negociación, la mentalidad de las partes, el cómo se desarrolla y desde luego la valoración de los actores y del resultado quedarán condicionados por el relato dominante que lo enmarque. El relato estructura nuestra percepción sobre la base del lenguaje y la palabra, y no sólo nos sirve de manera estática para explicar qué pasó, sino que, lo más importante, anticipa que puede pasar en función de una acción o comportamiento. *«Empleamos el lenguaje para construir el futuro a partir del pasado, para construir una relación entre lo que ha sido y lo que será; y empleamos los recursos de la experiencia pasada para crear nuevas comprensiones y nuevos conocimientos conjuntos. Mediante el lenguaje podemos transformar el material en bruto de nuestra experiencia vital compartida en relatos dotados de continuidad y coherencia» (MERCER 2001). La coherencia del relato que explica los acontecimientos del pasado, se proyecta hacia el futuro anticipándolos. Todos utilizamos, consciente o inconscientemente, una serie de técnicas para construir un discurso de futuro basado en el pasado, como son el recapitular, el repetir, reformular, exhortar y el uso de diversos vínculos cohesivos. Sólo el relato anclado en las experiencias vividas —ya sea por una persona, por un pueblo, o por la comunidad científica, por ejemplo— tiene el necesario aroma de verosimilitud. El relato, como el mito o a la novela, nunca puede terminar de ser del todo cierto o real —o al menos*

igual de real para todos—, todo lo que debe aspirar es a resultar verosímil. De ahí su fuerza de uso parcial, de ahí la posibilidad de distintos relatos para idénticas concatenaciones de hechos. Por eso resulta fundamental que, entre los muchos posibles, el relato triunfante sea el que nos interese y favorezca.

Pero el relato puede ser abiertamente falso y dañino. Los clásicos ya nos advirtieron contra el uso de las medias verdades, por la construcción de un discurso falaz en el que se insertan, de manera más e menos coherente, hechos reales, que sirven de coartada para el discurso fraudulento, falso, que los relaciona. Las mentiras más grandes, creídas por los incautos, se suelen basar en medias verdades. Medias verdades y relatos coherentes —aunque no ciertos— configuran un arma letal de distorsión de la realidad. *«Las historias más coherentes nos son necesariamente las más probables, pero son plausibles y el incauto confunde fácilmente las nociones de coherencia, plausibilidad y probabilidad»* (KAHNEMAN 2013).

En la Caverna de Platón, los habitantes de la cueva, creían que sólo eran ciertas las sombras que la realidad externa — que desconocían — proyectaba en su interior. Eran felices con un engaño, con una ilusión, pues nunca llegaron a conocer otra cosa distinta a las sombras que veían. Lo percibido sólo era una sombra de la realidad objetiva, que permanecía oculta para ellos. A nosotros nos ocurre lo inverso. Podemos conocer la realidad, o al menos parte de ella, pero la despreciamos, porque preferimos la sombra que el discurso proyecta en nuestra cueva. Entre lo real y el discurso, optamos por el discurso. Preferimos vivir con sus sombras que enfrentarnos a la realidad misma, que nos resulta confusa y cegadora. No aspiramos a conocer la realidad, nos basta la sombra de su relato.

A nuestra mente le cuesta analizar datos, prefiere escuchar relatos. Y sólo le pide al relato que sea coherente, verosímil y que se ancle en algún hecho real, comprobable. Por eso, tantas veces hemos sido víctima de las falacias narrativas que nos llevan al equívoco y al error. Según Kahneman fue Nasim Taleb, en su conocido ensayo *El Cisne Negro*, quién introdujo la noción de falacia narrativa. *«Las falacias narrativas surgen inevitablemente de nuestro continuo intento de dar sentido al mundo. Las historias explicativas que la gente halla convincentes son simples; son más concretas que abstractas; otorgan mayor significación al talento, a la estupidez y a las intenciones que al azar, y se centran en unos pocos acontecimientos llamativos que sucedieron más que en otras incontables cosas que no llegaron a suceder. Cualquier acontecimiento reciente y reseñable es candidato a constituir el núcleo de una narración causal»* (KAHNEMAN 2013). Tendemos a narrar relaciones casuales porque no entendemos —o rechazamos inconscientemente— al azar. En política es

bien conocida la tendencia *conspiranoide*, en la que los hechos se explican no por el azar o por la voluntad circunstancial, sino como fruto de una trama orquestada por un poder desde la oscuridad. Nuestra mente hila hechos y construye relatos, y para alcanzar la coherencia necesaria establece relaciones causales entre los hechos. El azar destruiría el relato, por lo que es despreciado. Preferimos creer que todo ocurre por algo a pensar que, simplemente, el azar haya podido ser el responsable de lo ocurrido.

El relato es plástico, mudable, a veces de manera imperceptible, en el que los nuevos datos son engarzados en el relato dominante, aunque tengamos que modificarlo, sin ser realmente consciente de que lo hemos hecho. «*Cuando sucede algo que no hemos predicho, inmediatamente ajustamos nuestra visión del mundo para dar en él acomodo a la sorpresa*» (KAHNEMAN 2013). Y, una vez modificado, nos olvidamos de la versión anterior. «*Una vez que adoptamos una nueva visión del mundo, inmediatamente perdemos buena parte de nuestra capacidad para recordar lo que solíamos creer antes de que nuestro pensamiento cambiara*» (KAHNEMAN 2013).

El relato posee tres componentes básicos: el *logos*, el *ethos* y el *pathos*. El *logos* conlleva el análisis racional, los datos, los hechos medibles, las aseveraciones contrastables. El *ethos* se refiere a la manera de comportarse —o a sus costumbres— de los protagonistas —individuales o colectivos— del relato. El *pathos* atañe a cómo ese relato conmueve, emociona, remueve los sentimientos de la audiencia. El relato mezcla por tanto acción —*ethos*—, razón -*logos*— y pasión -*pathos*—, por eso es tan adictivo para nuestra mente.

Sólo a través del pensamiento crítico se puede cuestionar el relato que nos circunda, y que tenderá a ser considerado como cierto por una mayoría sin criterio. Sólo desde ese pensamiento crítico se puede descubrir y gritar que el *rey está desnudo*, al modo del cuento de Hans Christian Andersen. «*Hay que aprender a pensar críticamente. El pensamiento crítico es la única arma y la única defensa que tiene el hombre frente a los peligros de la vida. Porque si yo no pienso críticamente, estaré sujeto a todas las influencias, a todas las sugerencias, a todos los errores y a todas las mentiras que se difunden y con las que me han adoctrinado desde pequeño. No se puede ser libre, no se puede ser uno mismo, no se puede tener el centro en uno mismo, a menos que uno sea capaz de pensar críticamente, si se quiere, cínicamente*» (FROMM 2016 pp.174-175). El relato, en muchas ocasiones, favorecerá al negociador, en otras le perjudicará al punto de tener que desenmascarar su falacia. Sólo lo conseguirá con otro relato más real y comprobable y con los argumentos obtenidos al observar a través de su pensamiento crítico el relato que le aherrojaba.



Dado que el relato terminará envolviendo con su fuerza hipnótica, al modo de la serpiente Kaa de *El libro de la Selva*, a la negociación, el negociador hábil dedicará tiempo y talento es construir el relato que más favorezca y apoye su estrategia y sus fines.

#### **4.2.2. IDENTIDAD Y RELATO**

Las identidades se reconocen en el espejo de los relatos en el que se reflejan. Tanto las identidades personales como las colectivas; las nacionales como las corporativas, se cosen con el hilo de del relato que las unifica. Sabemos de las personas, lo que de ellas nos llega. Y eso, también, es un relato.

##### **4.2.2.1. IDENTIDAD INDIVIDUAL**

Una persona es mucho más que un animal, que un individuo, que un ser vivo, que una realidad biológica que razona y siente. Somos en sociedad, hacemos sociedad y la sociedad nos hace. Somos una especie hípersocial, sólo nos podemos desarrollar en su seno. La sociedad, cada sociedad, no es un simple grupo de personas que coinciden en el tiempo y en el territorio. Para constituirse como tal es preciso que participe de unos valores, de una noción de historia compartida, de unas tradiciones, de una particular forma de ver al mundo. En resumen, de un relato compartido y participado. No somos simple biología, somos biología iluminada por la emoción y por los anhelos compartidos, por el alma común, por el relato que conformamos y que nos conforma. Participamos en un imaginario narrativo que nos otorga sentimiento de pertenencia. Si queremos individualizar, también, necesariamente, tenemos que recurrir al relato, que nos preconfigura. Cuál es su familia, su biografía, dónde nació, a qué país pertenece. Si nos dicen que nació en Haití, pensaremos que es negro y pobre, si no afirman que vio la luz en Suiza, blanco y rico. Haití y Suiza ya llevan su propio relato asociado y nos costará mucho sustraernos de él. Por eso, nuestra identidad es percibida por los demás por lo que hacemos y por lo que dicen de nosotros. Acción y relato se retroalimentan e influyen. Al hacer, construimos nuestra leyenda, al tiempo que nuestra propia leyenda condiciona nuestra acción. Por otra parte, el simple hecho de nacer en Suiza, si allí no te educas y si no compartes ni valores ni cultura, no quiere decir que se sea suizo. O haitiano. Será otro el relato que delimite nuestra identidad personal.

Para explicarnos nosotros mismos precisamos de un relato personal, que no deja de ser una narración vital. *«Parece natural el hecho de que todos necesitamos una historia; nuestra propia historia. Como adultos que somos, forjamos nuestro propio sentido o nos apropiamos de historias ajenas más allá de su sentido»* (SALMON 2008 p.17). Como personas, creamos nuestra propia personalidad en base a los ingredientes genéticos, circunstancias, educación, cultura, tradiciones, valores, experiencias, voluntad, modelos en los que nos reflejamos y el relato que conformamos, que nos aprisiona y configura. Una vez conjugados todos esos elementos, nos costará mucho salirnos del personaje en el que nos hemos convertido, representado en nuestra forma cotidiana de actuar. *«El concepto de personaje genera cierta repulsa. Para muchos, es la careta que nos ponemos para representar un papel ante la sociedad. Podríamos, por tanto, encarnar tantos personajes como caretas poseyéramos. Veremos que no es así. Primero, porque no resultaríamos creíbles a largo plazo y, segundo, porque nos generaría una ansiedad psíquica patológica. Es posible que durante un tiempo puedas engañar a alguien, pero te resultará imposible conseguirlo con todos siempre. A largo plazo, siempre termina aflorando el personaje que en verdad te representa»* (PIMENTEL 2010).

Ya estudiamos, en las partes de la negociación, la importancia del perfil psicológico de los negociadores. Y llegamos a la conclusión de que se negocia como se es. A estas alturas del trabajo, podríamos añadir que, tanto individual como colectivamente, negociarán, de manera más o menos coherente, con el relato que representan.

En principio, cada uno de los integrantes de las partes tenderá a comportarse con lo hace su personaje. El personaje es el que habita y protagoniza el relato individual que le precede. ¿Significa a nuestros efectos lo mismo la persona que el personaje? En el conocido debate entre la persona y el personaje que cada uno de nosotros simbolizamos, es el personaje quien actúa y quién conforma el relato. Para Jung, una persona es el concepto que se íntimamente tiene de uno mismo, de lo que quiere ser y de cómo quiere ser considerado por los demás. Siguiendo su opinión, se podría, por tanto, vincular el concepto de persona con la percepción subjetiva que cada persona tiene de sí misma, de sus valores, capacidades y motivaciones. Podría valer esta afirmación. Mi persona es la que yo creo que es, mi personaje es mi fachada visible es el que los demás reconocen por mis actos. Mi personaje protagoniza el relato que los demás ven y comparten de mí, mi persona sólo se refleja en mi propia subjetividad. Mi personaje habita en los demás, mi persona en mi íntima subjetividad. Y, ¿quién es más real? ¿La persona o el personaje? Sin ánimo de adentrarnos en demasía en este debate espinoso,

responderemos que, a nuestros efectos de dinámica de negociación, el actor indudable es el personaje, no la persona que cada uno cree ser.

Se repite que, en verdad, todos sobrellevamos varios personajes, en función del entorno en el que nos desenvolvamos. Puede ser, aunque lo normal es que se trate de los distintos roles que asumimos en cada grupo. Ya vimos cómo en los equipos negociadores existen roles pre-visibility. Un personaje puede representar roles distintos en varios grupos, sin dejar de ser el mismo. En todo caso, existe un relato dominante que precede al personaje y que configura su reputación. Las redes sociales e internet son poderosos divulgadores, para lo bueno y para lo malo, de los relatos personales, como vimos cuando analizamos la marca personal.

En 1927, Heisenberg, descubrió que resultaba del todo imposible determinar simultáneamente la velocidad y la posición de las partículas que estudiaba. Acuñó el *Principio de Incertidumbre* que afirma que el propio acto de medir afectaba al resultado. El observador y lo observado no son realidades ajenas, ya que interactúan entre sí, interfiriéndose en mayor o menor grado. Igual nos ocurre. Al analizarnos a nosotros mismos, resultamos, simultáneamente, observadores y observados. Nunca podremos hacer una descripción exacta de cómo somos, porque el cómo nos vemos interfiere severamente en nuestra valoración. Persona y personaje convivirán entre sí con una relación contradictoria.

La novela es una buena muestra de cómo un personaje se puede definir por hitos de su comportamiento. Un buen novelista sabe que debe caracterizar psicológicamente a sus personajes. Los maestros en la escritura los muestran sutilmente a través de su comportamiento, sin necesidad de describirlo explícitamente. No nos cuentan *cómo* son, sino lo *qué* hacen. Y comprendemos sin más; somos los lectores los que descubrimos su profundidad y esencia al seguirlos a lo largo de la trama. Nos formamos una idea del personaje al ver lo que hace y lo que dice. Igual nos ocurre a nosotros. Construimos —y nos construyen personajes— por la secuencia de los actos visibles y, sobre todo, por el relato que se construye con los mismos: somos lo que los demás ven que hacemos.

Por tanto, será el relato que arrastre cada persona —basado en la hilazón siempre incompleta y parcial de hecho reales— el que configurará ante los demás su personalidad y su personaje. El relato es, pues, poderoso para la mente y para la creación y percepción de la identidad individual. Pero el relato personal se hace con los años, la experiencia, el esfuerzo y el propio comportamiento personal. La relación con los demás, los traumas, sinsabores, alegrías y éxitos moldearán la forma de entender al mundo y de entenderse a su mismo. Existen vías para que el personaje mejore con los años, supere o evite traumas y problemas graves. En su

ensayo *Los Patitos Feos*, Cyrulnik analiza cómo el afecto, el cariño y el respeto ayudan a las personas a superar los traumas más violentos. «*Esto significa que la resiliencia, el hecho de superar el trauma y volverse bello pese a todo, no tiene nada que ver con la invulnerabilidad ni con el éxito social*» (CYRULNIK 2005 p.24). Unas palabras sinceras y afectuosas, en el momento que se necesitan, producen un mágico efecto terapéutico. El cariño, la palabra tierna y adecuada, cura y sana más que los fastos y brillos de un éxito social siempre efímero y aventurado. Somos como somos por cómo hemos vivido y por cómo hemos logrado superar las dificultades, conflictos y traumas con los que nos hemos tenido que enfrentar en la vida. Y toda esa compleja realidad la proyectaremos en nuestro lenguaje y comportamiento.

El famoso escritor de relatos, Raymond Carver, dejó para la posteridad una frase genial: *Tú no eres tu personaje, pero tu personaje sí que eres tú*. En efecto, en la mayoría de las ocasiones, las personas piensan que son distintas a como los demás las ven. Que poseen un interior mucho más rico, complejo y sensible del que aprecian los que los circundan. Que nadie les conoce bien, se quejan. Pues bien, en la mayoría de las ocasiones no tienen razón. Básicamente no somos como creemos que somos, somos como actuamos. Nuestro personaje se acerca más a nuestra realidad que el concepto que tenemos de nosotros mismos. *Je sois un autre* se desgarraba Rimbaud. Soy otro al que no conozco del todo. A nuestros efectos de negociación, no negociamos con las personas, negociamos con sus personajes, que serán rehenes del relato en el que habitan.

Al negociador sabio, nada de lo humano le ha de resultar ajeno. Por eso, se puede aprender de la literatura y de sus técnicas. El novelista sabe que son los personajes los que determinan la trama y no al revés, ya que los personajes se resistirán a encarnar acciones que no respondan a su perfil. La propia coherencia de los personajes determinará un rumbo en su existencia. Humbert Wolfe aseguraba que en la buena literatura no se podía armar una trama y después meter en ella a los personajes. Eran los personajes los que la creaban y no al revés. En la vida real, igual. Conozcamos los personajes a través del relato que conllevan y podremos vaticinar cómo se comportarán. Y lo que vale para la vida en general, es de aplicación a la negociación en particular.

A veces, construimos relatos despectivos sobre terceros para ocultar nuestra propia debilidad, en lo que Cyrulnik denomina *camuflaje lingüístico*. Así se construye un relato contra los judíos, los homosexuales o los negros, para reforzar nuestra propia seguridad. Atención a los relatos dañinos o camuflados, pues pueden causar un daño grave e irreparable. El relato nos hace. Cada persona, envuelta en su relato, es percibida como el personaje actor. Nego-

ciaremos con ellas, sepamos aprovechar los condicionantes del relato ajeno, y no caigamos aherrojados en el propio.

#### 4.2.2.2. IDENTIDAD COLECTIVA

Si la identidad personal construye un relato y a su vez es definida por el relato, algo similar ocurre con las identidades colectivas o sociales. Así los tópicos que recaen sobre una ciudad, región o país ya constituye un muestrario de relato popular que condiciona la percepción de sus naturales. El relato define a la colectividad hacia afuera, pero, sobre todo, le otorga coherencia interna. El conjunto de relatos, mitos, hábitos y costumbres trenzan lo que se conoce como cultura propia. *«Después de la revolución agrícola, las sociedades humanas crecieron y se hicieron más complejas, mientras que también los constructos imaginados que sostenían el orden social se tornaron más refinados. Los mitos y las ficciones acostumbraron a la gente, casi desde el momento del nacimiento, a pensar de determinada manera, a comportarse de acuerdo con determinados estándares, desear ciertas cosas y observar determinadas normas. Por lo tanto, crearon instintos artificiales que permitieron que millones de extraños cooperaran de manera efectiva. Esa red de instintos artificiales se llama <<cultura>>»* (HARARI 2015).

El mito, el relato histórico e identitario común es el que concede la coherencia necesaria a un pueblo. Y para que se sienta pueblo, las narraciones básicas deben ser compartidas por una mayoría, que se reconocen en ellas de manera natural e incuestionable. *«Un orden imaginado no puede sostenerse solo mediante la violencia. Requiere asimismo de verdaderos creyentes»* (HARARI 2015).

Los relatos, tanto de consumo interno como externo, sirven para cohesionar o convivir, pero también pueden ser usados para dividir o confrontar, son, al igual que las palabras que los conforman, armas muy poderosas. Y las palabras, a través del relato que construyen, pueden incendiar o aplacar a las furias ancestrales o al potencial de colaboración o violencia que toda sociedad alberga en su seno. *«La humanidad ha pasado por infinitas guerras y todas han obedecido a un potencial acumulado de odio, venganza, ansías de poder o deseo de rapiña, si no de fervor religioso o ideológico. Y en ese variopinto almacén no sólo tiene cabida la palabra, sino que es la materia que lo constituye, ya sea bajo su forma oral o escrita y hasta disfrazándose de artefacto artístico. Cuando todo ese explosivo alcance la masa crítica, estallará igual que el uranio aparejado como bomba atómica, y para ello no dudará en re-*

*currir a las excusas pertinentes disfrazadas de razones. En lo inmediato, la invitación a la guerra adopta, unas veces, la forma de discurso que se improvisa o que se lee tras haberlo elaborado concienzudamente. Y otras, la de ultimátum en forma de mensaje, carta o telegrama, pero también de campañas de prensa, películas, himnos, carteles y hasta de libros cuya toxicidad impele a la lucha» (MINA 2016 p.13).*

La mitología aúna las creencias y tradiciones de un pueblo, de alguna manera, también es parte sustancial de su relato. *«Queremos que nuestra vida forme una línea que podamos seguir. Muchos dan a este cordel guía el nombre de <<sentido>>. Si nuestro relato transcurre recto durante muchos años, lo llamamos <<identidad>> (...) Construimos el sentido posteriormente, hacia dentro. Así pues, los relatos son un asunto dudoso, pero por lo visto no podemos estar sin ellos. Por qué no, no está claro. Lo que está claro es que la gente entendió el mundo por primera vez a través de relatos antes de empezar a pensar científicamente. La mitología es más antigua que la filosofía. En eso consiste el sesgo del relato: los relatos tergiversan y simplifican la realidad. Apartan todo lo que no quiere encajar bien» (DOBELLI 2016 pp.59-60).* El mito, más que bueno o malo, es necesario.

El mundo es tan complejo, su cotidiano tan caótico, que precisamos de relatos para comprenderlo. Los mitos siguen hoy naciendo, a veces en torno a personajes y hechos, pero en muchas ocasiones en torno a ideas. Muchas ideologías son, en realidad, un mito ideológico. *«Lo que resulta innegable es que vivimos en el mito, rodeados de mitos, nutridos por mitos. En nuestros modernos mitos no aparecen ya seres fabulosos con poderes sobrenaturales que ponen orden en el caos del universo y están detrás de los acontecimientos. Siguen siendo creencias heredadas, compartidas y celebradas por costumbre, por inercia, por confort, porque sí; pero también creencias que se renuevan continuamente, que se transforman y se reinventan. Su perdurabilidad se debe, sobre todo, a que son creencias que sirven para explicarnos nuestro mundo, que confieren sentido a lo que no parece tenerlo o a realidades humanas tan complejas que no quedan explicadas satisfactoriamente por la ciencia natural o los saberes sociales» (GALINDO&UJALDÓN 2016 p.15-16).* Pero los mitos, además de hacernos comprender el mundo, también nos agrupan en su entorno, como poderosísimo aglutinados social y cultural.

A veces, las identidades colectivas se conciertan alrededor de ese relato primordial, el mito. La RAE define el mito, a nuestros efectos, sucintamente, en la cuarta de sus acepciones: entiende por mito a la persona o a la cosa a las que se atribuyen cualidades o excelencias que no tienen, o bien una realidad de la que carecen. *«A nivel individual, los mitos nos motivan,*

*ofrecen un sentido a nuestra vida, a nuestro día a día; son el sostén cotidiano de cualquier individuo y, aunque cada uno tiene los suyos, la mayoría son comunes. A nivel colectivo, contribuyen a crear unidad, nos hacen ser y sentirnos un grupo, una comunidad homogénea. Y todo ello no tanto porque ofrezcan respuestas claras y precisas; de hecho los mitos son confusos, cuestionables, polisémicos, aporéticos, problemáticos. Las aportaciones de los mitos provienen más bien de que evitan la proliferación interminable de las preguntas, de las dudas, de la incertidumbre, de la inseguridad. En esta medida, proporcionan una respuesta que es a la vez una guía, una norma de conducta, una fuente de sentido. Y, por ambiguas e infundadas que parezcan las respuestas y las convicciones míticas, siempre es preferible poseer unas cuantas y abrazarlas que carecer de ellas, ya que la vida es corta y este mundo es hostil y amenazador. Además, el hecho de que los mitos sean compartidos refuerza la sensación de seguridad y contribuye a cercenar la cadena de preguntas» (GALINDO&UJALDÓN 2016 p.16).*

El líder social, político, económico, religioso, debe tener un gran talento en construir o en interpretar el relato de su mensaje. El líder crea —o vive con convicción— un relato que los demás comparten y siguen. *«La creación de historias, de relatos, constituye una parte fundamental de la vocación de los líderes. Crear y expresar son las dos partes de la capacidad de persuadir a través de historias. Las historias hablan a la parte racional de cada uno de nosotros, pero también a la emocional. Hay historias que nos dicen quiénes somos, de dónde venimos, hacia donde vamos. Esas son las más poderosas en el arsenal literario de un líder»* (URDACI 2017 p.27). El negociador debe saber crear su relato, pero debe ser consciente, a la hora de construirlo, de los valores inherentes al mito que, de manera mayoritaria, lo cobija.

Los negociadores tendrán que desarrollar su tarea inmersos en el relato y el mito imperante en la sociedad a la que pertenezcan. Los mitos no son simples referencias culturales, son poderosas palancas de justificación de acciones y comportamientos privados y públicos. Por eso, no sólo trabajan en el imaginario, sino que condicionan lo concreto y lo real. *«Los mitos son fascinantes y peligrosos, lo que los hace aún más fascinantes. Las explicaciones míticas confieren sentido al desorden del mundo, contribuyen a crear comunidad, son fuente de identidad (individual y colectiva) y difunden ideales morales. Como ya hemos afirmado, son muchos los mitos, o muchos aspectos de muchos mitos, que aportan algo útil y favorecedor de la convivencia y de la vida. Pero también encierran peligros y también pueden contribuir a la división, a la perpetuación de estructuras de poder basadas en la desigualdad y la explotación y a la producción de enemistad y de muerte»* (GALINDO&UJALDÓN 2016 p.17).

Existen también identidades colectivas de menor grado insertas en algunas identidades colectivas de orden más general. Así, en toda sociedad existen minorías de diverso tipo, con sus propios mitos y relatos, o grupos, sectas o clanes que buscan a toda costa la diferenciación del resto a través de la vestimenta, los valores, el comportamiento y, por supuesto y cómo no, el lenguaje. *«Todo grupo humano se organiza para provocar vergüenza a los que no pertenecen a su cultura. Los ritos de iniciación permiten reconocerse entre iniciados: los que saben presentarse, armonizar su conversación con las personas del grupo de pertenencia, adoptar su código de buenas maneras o sus tics verbales, inmediatamente hacen saber que pertenecen al mismo grupo (...) Los no iniciados, que no pertenecen al grupo, se sienten excluidos, al margen de esa intimidad»* (CYRULNIK 2013 p.57). Las identidades de grupo cohesionan fuertemente y en casos extremos, como en los de las sectas, anulan la personalidad individual de sus integrantes.

Hemos comprobado como el relato define la identidad personal y la colectiva. Analizaremos a continuación la identidad corporativa, a caballo entre las dos anteriores, muy sensible al relato que la define y evoca. El negociador trabajará con mucha frecuencia con empresas, sindicatos, y organizaciones de diverso tipo, también precisa conocer la extraordinaria influencia del relato sobre ellas.

#### **4.2.2.3. IDENTIDAD CORPORATIVA**

Como decíamos, las personas colectivas y jurídicas, como, por ejemplo, empresas, asociaciones o sindicatos, poseen una identidad propia que llamamos identidad corporativa y que viene, cómo no, poderosamente determinada —al tiempo que lo determina— por el relato que le precede o que evoca.

El relato no sólo configura su identidad, sino que el embajador más fiel para la propagación de sus ideas, valores o... productos. El concepto de marketing ha evolucionado a lo largo de los años. Desde finales del XX, las empresas ya conocían que debían producir primero marca y después mercancías. Diez años después, los teóricos del marketing ya no preconizaron marcas, sino que comprobaron que eran más eficaces el contar las historias que evocaban. La marca debe evocar un relato. *«Con el cambio de siglo, los responsables de los grandes grupos norteamericanos emprenden por lo tanto ambiciosas empresas de reconstrucción narrativa de sus marcas. Los teóricos del branding que les aconsejan se convierten al storytelling. Ahsraf Ramsy se define como un mythmaker, un hacedor de mitos (...) En 2002*



*abrió en Amsterdam una agencia de asesoría de marketing llamada Narratividad. Su credo: <<La gente no compra productos, sino las historias que esos productos representan. Así como tampoco compra marcas, sino los mitos y arquetipos que esas marcas simbolizan>>» (SALMON 2008 p.53).*

José Antonio Llorente, también sigue esa corriente de opinión de cara a los valores y mensajes que trata de transmitir de un producto o de una compañía. *«El ciudadano del siglo XXI no reclama mensajes, sino relatos que trasmitan valores, sentimientos, porque el mundo de los emocional, lo intuitivo, e incluso, de lo irracional, que antes era rechazado, ahora puede y debe ser gestionado» (LLORENTE 2015).*

La evolución del marketing hacia la ciencia del relato ha sido muy rápida. *«En menos de quince años el marketing ha pasado así del producto al logotipo, y luego del logotipo a la story; de la imagen de marca (brand image) a la historia de marca (brand story)» (SALMON 2008 p.57).* Y ya conocemos bien la fuerza del relato, percibimos a través de él. Un anuncio se olvida, un buen relato permanece. *«El objetivo del marketing narrativo ya no es simplemente convencer al consumidor de que compre un producto, sino sumergirlo en un universo narrativo, meterlo en un universo creíble. Ya no se trata de seducir o convencer, sino de producir un efecto de creencia. Ya no se trata de estimular la demanda, sino de ofrecer un relato de vida que propone modelos de conducta integrados que incluyen ciertos actos de compra a través de verdaderos engranajes narrativos» (SALMON 2008 p.63).* Y lo que sirve para los productos que una empresa ofrece, también resulta aplicable para los servicios o valores que ofrecen o representan organizaciones de naturaleza muy diversa. De alguna manera, todas precisan de un buen relato compartido.

Se negocie la materia que se negocie, sean unas u otras las partes, el relato adecuado es el pilar más sólido en el que puede basarse la necesaria comunicación. El relato corporativo de una organización comprometerá a sus miembros. Quien negocie en su nombre no podrá sustraerse de su influjo.

#### **4.2.3. CONSTRUCCIÓN Y COMUNICACIÓN DEL RELATO**

Los mitos, los grandes relatos del pasado, suelen tener una base popular, anónima, secular. Pero el relato corporativo y el de las marcas se prepara *exprefeso*, para introducir en él a los consumidores, para hacerles sentir bien con su consumo. El negociador puede aprender de la manera en la que las empresas construyen sus grandes relatos para su marketing. *«Los gran-*

*des relatos que jalonan la historia humana, desde Homero hasta Tolstoi y desde Sófocles hasta Shakespeare, contaban mitos universales y transmitían las lecciones de las generaciones pasadas, lecciones de sabiduría, fruto de la experiencia acumulada. El storytelling recorre el camino en sentido inverso: pega sobre la realidad unos relatos artificiales, bloquea los intercambios, satura el espacio simbólico con series y stories. No cuenta la experiencia pasada, traza conductas, orienta el flujo de emociones, sincroniza su circulación (...) el storytelling establece engranajes narrativos según los cuales los individuos son conducidos a identificarse con unos modelos y conformarse con unos protocolos» (SALMON 2008 p.38). Sea como fuere, la nueva ciencia de la *narratividad*, la que crea relatos a medida, también afecta a nuestra negociación, que será percibida a través del relato que surja —o que sea construido— de la misma. Y, siempre es mejor construir el discurso a que nos lo construyan otros. Es mejor habitar en el propio relato que aparecer como forastero en el ajeno.*

El negociador debe construir el relato en el que se enmarcará la negociación. Aunque no existen reglas fijas para ellos y, de manera inconsciente, los relatos son construidos cotidianamente. Pero existen determinadas reglas para otorgarle mayor eficacia que resumimos a continuación. El relato, sobre todo, debe ser verosímil y aparentemente coherente. Verosímil significa que tenga apariencia de real, no necesariamente que lo sea. Para conseguir esa verosimilitud se deben usar algunos datos o hechos reales. Debidamente hilvanados en el relato le conferirán credibilidad y fuerza. Algunos de esos datos reales deben ser cercanos y fácilmente comprobable. El relato debe explicar y justificar, sobre todo, el *para qué* se negocia. La gente valora más los *para qué* que los *cómo*. Las causas y los objetivos de la negociación deben estar en razonable consonancia con los valores vigentes. En el relato, siempre es más importante satisfacer al ideal que a la realidad.

El relato debe ser sencillo, evidente, y si es posible con buenos —por los que lucha el negociador y con malos— la contraparte, que quieren dañar los intereses o ideales compartidos. Una teoría —o un relato— sólo es útil, repetía Einstein, si puede ser explicada a un niño mediante palabras. Pues eso: el relato debe resultar simple y entendible.

Forzar la unión de los hechos por las causalidades y no por las casualidades, salvo que interese expresamente. Lo conspiranoide siempre obtiene más crédito que lo azaroso. La máxima *«las cosas son como parecen»* no por falsa deja de ser el ingrediente básico de la salsa de los relatos.

Los relatos con más efectividad son aquellos que evocan los valores y los principios que mejor se adecúan a lo que los oyentes esperan —o desean— escuchar. Para eso, construir el

relato de manera que satisfaga sus creencias o sus intereses. El relato se puede ir modificando sucesivamente para dar cabida a los nuevos acontecimientos que lo refuercen.

Probablemente, seamos la única especie animal con un doble nivel de existencia. Por una parte, la real, en la que vivimos, y por otra, la ideal, en la que nos gustaría vernos reflejados. Esta dicotomía kantiana del *ser/deber ser* nos influye poderosamente, sobre todo cuando esperamos ser valorados por personas de nuestro entorno. Actúa como motor y estímulo de mejora y esfuerzo, pero también como causa de frustración e insatisfacción. Existen personalidades basadas en el *ser* —más prácticos y realistas— y otras en el *deber ser*, más idealistas. Los primeros suelen contentarse con el poseer, los segundos suelen tender hacia la consecución de sus ideales. Ya H.G. Wells, en su *Experimento de Autobiografía*, escribió que el tema principal de una vida siempre radica en el conflicto que acarreamos las personas entre lo que somos y lo que nos gustaría ser, entre la realidad y nuestra escala de valores. En todo caso, negociar materias del *ser* siempre es más fácil que las del *deber ser*. Aunque haya que mantener el discurso público del *deber ser*, la negociación efectiva sólo podrá tener como objeto el *ser*. «*¡Lo que se incluye en el discurso público de las personas civilizadas es tan diferente de lo que ocurre en el mundo de los que se debaten en el fango de lo real! Ahí es donde hay que actuar*» (CYRULNIK 2005 p.162). El negociador debe saber distinguir los dos niveles de exigencia y actuar en consecuencia. El relato, en principio, sobre todo en sociedades idealistas en lo común, ganará más simpatía si aparenta satisfacer al deber-ser que al ser. El *para qué* noble, trascendente, resulta más atractivo que el *para qué* práctico.

El relato estará contado con el lenguaje adecuado para el tipo de historia, para los valores que se desean transmitir y para el público al que va dirigido. El relato también ha de propagarse de la manera más adecuada posible para que alcance su máxima efectividad. Si el relato es bueno, enseguida el *boca a oreja* se encargará de culminar la tarea de la difusión.

Ya en la introducción hablamos del género del lenguaje de la negociación, al igual que existen otros géneros del lenguaje. También, por tanto, debe existir un relato de la negociación, con una estructura clásica —presentación, nudo y desenlace—, unos protagonistas y un estilo. El relato variará en función del tipo de la negociación. Si es colaborativa, alabando sobre todo el esfuerzo propio, sin atacar al tercero. Pero, si es competitiva o conflictiva, el esquema del relato se repite desde inicios de los tiempos. En cuanto a la estructura, se trata de justificar desde la misma presentación, la bondad de las intenciones de la parte propia y el por qué carece de la misma la ajena. El esquema bueno/malo es preciso para otorgar interés a la trama y fuerza a nuestras reivindicaciones. Por eso, como insistiremos más adelante, se

trata de insistir en la justicia de *nuestro para qué* en contraposición de la injusticia de *su para qué*, sin prestar demasiada atención a lo concreto. El esquema bueno/malo funciona mejor cuando se refleja en el espejo del ideal. El nudo, es decir la negociación en sí, será narrada como el enorme esfuerzo realizado por la parte propia, generosa, capaz de ceder por alcanzar un acuerdo frente la sinrazón del tercero. Y dependerá de la naturaleza del desenlace. Si hay acuerdo, será gracias a nuestro esfuerzo por el bien común y el ideal, pese a los intentos del tercero en dificultarlo y boicotearlo y si, hubiera desacuerdo, directamente culpabilizarles por completo. En ambos casos, el estilo vendrá determinado por el tono de la negociación —competitivo, colaborativo— y por las propias características de los protagonistas —los negociadores.

El relato lanzado tendrá que competir con una infinidad de relatos distintos que aspiran a ser escuchados y creídos. Sólo su calidad y la adecuada comunicación logrará que emerja de entre la miríada informe de relatos huérfanos. Y es que, gracias a las redes sociales, una multitud aspira a construir su relato, aún a riesgo de no encontrar nunca otro público que su propio eco. Ya lo apuntaba Lipovetsky: «*La edad moderna estaba obsesionada por la producción y la revolución, la edad posmoderna lo está por la información y la expresión (...) cuanto mayores son los medios de expresión, menos cosas se tiene por decir (...) Eso es precisamente el narcisismo, la expresión gratuita, la primacía del acto de comunicación sobre la naturaleza de lo comunicado, la reabsorción lúdica del sentido, la comunicación sin objetivo ni público, el emisor convertido en el principal receptor*» (LIPOVETSKY 2012 pp.14-15). El negociador jamás construirá relatos dedicados al autoconsumo. El relato debe justificarlo ante los demás, propios y ajenos. Si lo consigue, el relato trabajará a su favor; si fracasa, el relato adverso le dificultará sobremanera la consecución de los fines.



## 5. LA NEGOCIACIÓN

### 5.1. LA NEGOCIACIÓN, CONCEPTOS GENERALES

Tras conocer algunas de las principales ciencias y disciplinas que conciernen al lenguaje, abordaremos en el presente capítulo cómo todas ellas afectan a la negociación. La negociación es, sobre todo, un tipo de relación entre personas o entre sus diferentes organizaciones - que van desde una empresa o una asociación hasta un país - que se orienta hacia la consecución de un acuerdo sobre alguna materia de interés recíproco. La negociación está omnipresente en nuestras vidas y es una pieza fundamental para la convivencia y el funcionamiento de cualquier sociedad, como ya sabemos. Las partes en negociación se comunican, toman criterio, transmiten sus emociones, miedos, pasiones y propuestas a través del lenguaje. La negociación, ya estudiada por la ciencia, sobre todo desde Harvard, queda condicionada por completo por el lenguaje utilizado por las partes, sin que esta relación haya sido analizada suficientemente. El lenguaje determina en gran manera la dinámica de negociación y, aunque no es desde luego el único factor que la condiciona, probablemente sea uno de los menos estudiados, por lo que merece la pena que nos focalicemos en él.

Antes de avanzar conozcamos las nociones básicas de lo que entendemos por negociación. La RAE proporciona las siguientes definiciones tradicionales de los conceptos negociación y negociar. *Negociación: Acción y efecto de negociar. Tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto. Negociar: 1.- Ajustar el traspaso, cesión o endoso de un vale, de un efecto o de una letra. 2.- Descontar valores. 3.- Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal. 4.- Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro. 5.- Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc.*

Más allá de estas sucintas definiciones académicas —siempre escuetas por necesidad y precisión— analizaremos la relación humana que alimenta y subyace bajo cualquier proceso negociador. El lenguaje sostiene esa relación, de ahí su determinante influencia en el proceso. Negociar es una actividad, supone un esfuerzo, un hacer algo en común, puesto que la negociación siempre conlleva al menos dos partes. Su curiosa etimología nos remite al

latín *neg-* (no) *-otium* (ocio). Por tanto, negociar es no-descansar, es decir trabajar. Y como cualquier otro trabajo humano conlleva esfuerzo, destreza, preparación al servicio de una finalidad, el alcanzar el mejor acuerdo de entre los posibles, al servicio de los intereses de los que negocian.

Aunque la negociación está omnipresente en nuestras vidas, un porcentaje significativo de personas no reconoce la naturaleza comercial de muchas de sus relaciones, o simplemente rehúye de ellas. La mayoría de la población asocia la negociación a un juego de tensión y riesgo, en el que una parte intentará abusar de su posición para obtener un beneficio a costa de la otra. Y en muchas ocasiones, así es. También es consciente de que en cualquier proceso negociador puede perder, o que, al exhibirse ante los demás, contrae un riesgo de imagen, al poder quedar aparentemente derrotado o en ridículo, convirtiéndose en objeto de crítica o mofa al ser considerado como mal negociador. Una negociación en la que se pueda perder o ganar algo que nos importa, o en la que nos sintamos observados y valorados, por poner algunos ejemplos, nos crea una gran ansiedad. Muchos no la aguantan y prefieren la seguridad de las normas o los acuerdos impuestos por una norma o un poder exterior. La negociación es exigente, venturosa, pero significa libertad. El temor atenaza con frecuencia a las personas sin una gran seguridad en sí mismas, lo que les hace tener una visión negativa de la negociación, a la que acuden temerosos, a la defensiva o, directamente, crispados. Algunos, que ni siquiera contemplan negociar para ganar, sólo lo hacen con aspiración de evitar un mal menor.

Hasta aquí, la visión dura y corrosiva de la actividad negociadora. Pero la negociación es, también, una actividad sumamente creativa, que permite dinamizar y desarrollar, que nos ayuda a conocer a los demás y a crear relaciones y espacios creativos que redundan en mutuo interés. También, como veremos, a crear sistemas políticos y corporativos más justos y estables.

¿Puede resultar la negociación una actividad placentera o necesariamente dominará su esencia conflictiva? Pues en función de las circunstancias, no existe una respuesta única. Unas veces se nos planteará —o la plantearemos nosotros— de una forma y en sucesivas ocasiones de otra. Como veremos, no existe un único tipo de negociación: dependerá del perfil negociador de cada una de las partes, de sus posiciones e intereses y de un conjunto de circunstancias que hacen de cada uno de los procesos de negociación una experiencia única. Lo único que podemos afirmar es que la negociación es una actividad necesaria, a la que no podremos renunciar por sistema.

Pasar de los conceptos a los hechos, conlleva ser consciente de cuándo se está inmerso en una negociación y mantener una actitud predispuesta a ella. Y, sorprendentemente, esta condición previa, necesaria pero no suficiente, no se cumple en numerosas ocasiones y circunstancias. Sin esta *concienciación activa* sobre la existencia de una negociación, la otra parte obtendrá claros beneficios sobre la parte ignorante o absentista. Son muchas las circunstancias en la que alguna de las partes está inmersa en un proceso negocial sin ser consciente de ello. Obviamente, en este trabajo nos centraremos en aquellos procesos de negociación que las partes abordan de manera consciente, voluntaria y libre.

Enumerar los tipos de negociación sería sumamente prolijo y no será objeto del presente trabajo su taxonomía. Pero a título simplemente demostrativo, se expone a continuación algunas tipologías de las diferentes negociaciones:

- En función de su naturaleza y contenido: económico, laboral, de poder, libertad, resolución de conflictos o uso de tiempo, por citar tan sólo algunas de ellas.
- En función de quiénes negocian y su número: Negociaciones personales, colectivas, públicas, internacionales.
- En función de su complejidad, simples, complejas.
- En función de su mecánica: Negociaciones automáticas, tipo subastas a la baja impuestas por el departamento de compras de las grandes empresas, telemática, de viva voz.

Existen, como vemos, multitud de tipos diferentes de negociación. Una categoría singular la componen las negociaciones laborales, las que tienen lugar entre representantes de los trabajadores con representantes de la empresa básicamente, aunque también, en su caso, con la propia Administración. Las negociaciones de naturaleza laboral son bien conocidas, pues fueron normalizadas a partir del siglo XIX. El Derecho Laboral es, en gran medida, fruto de esos complejos procesos negociadores sobre una base conflictiva y las partes, empresa y trabajadores, sindicatos y patronales, conocen bien su naturaleza, contenido y ritmos. De alguna manera, las actuales relaciones laborales y el derecho que las sustentan son frutos de conflictos y de negociaciones desarrolladas a lo largo de siglo y medio. Esa tradición, por ejemplo, permite que existan instancias de conciliación previa a la interposición de demandas o al inicio de conflictos colectivos. Por eso, tanto patronal como sindicatos suelen tener equipos negociadores formados y con experiencia.



El profesor Alfonso Mellado, (MELLADO 2016), clasifica las negociaciones laborales en dos grandes grupos: «Colaboración: *ambas partes están de acuerdo en solventar una cuestión y en buscar una fórmula de negociación beneficiosa para ambas.* Conflictuales: *ambas partes acuden a una negociación intentando obtener ventajas de la otra que solventen una situación de conflicto entre ellas. Normalmente otros tipos de negociación no se presentan en el ámbito laboral/personal, aunque pueden existir tipos mixtos (colaboración, por ambas partes (o una) tenemos algún límite; conflicto pretendemos cosas diferentes, pero queremos solución)*» (ALFONSO MELLADO 2016). En la actualidad, se negocia para acordar los convenios colectivos o sus modificaciones, por ejemplo, o como paso previo antes de la aprobación de un Expediente de Regulación de Empleo, por citar tan sólo dos negociaciones prototípicas. En todo caso, las negociaciones laborales —en las que están contempladas medidas de presión, como las huelgas o los cierres patronales— gozan de relativo margen de libertad, al tiempo que están muy protegidas por la norma laboral que la enmarca y que establece las materias y los mínimos indisponibles e irrenunciables. Las leyes generales de la ciencia de la negociación y de su lenguaje son perfectamente válidas para el ámbito laboral, al ser negociaciones complejas y estar sometidas, además, a la aprobación posterior de las asambleas de trabajadores, al escrutinio de la opinión pública o a la crítica de sindicatos minoritarios, lo que las hace especialmente dificultosas y trascendentes.

La negociación pertenece al núcleo fundacional del derecho laboral, y así ha sido contemplado tradicionalmente tanto en las instituciones nacionales como europeas, como es el caso de la Carta Social Europea. «*El derecho de trabajadores y empleadores de negociar colectivamente se formula en la Carta a través de cuatro apartados: los tres primeros hacen referencia a la consulta paritarias los procedimientos de negociación voluntaria para regular las condiciones de trabajo por medio de convenios colectivos [utilizando una dicción bastante parecida a la del Convenio 98 de la OIT], y, por último, a procedimientos adecuados de conciliación y arbitraje voluntario para la solución de conflictos colectivos de trabajo*». (RODRÍGUEZ PIÑERO 1978, pp. 61-62).

En principio, la negociación es un instrumento para alcanzar un fin, el acuerdo de las partes. Pero, en ocasiones, más allá de ser un medio, también puede constituirse en un fin en sí mismo. Así, en instituciones políticas o laborales, se suele tender a forzar la negociación, por considerar que es la forma más sana de abordar el conflicto de intereses y la única vía posible de alcanzar acuerdos que satisfagan razonablemente a las partes. El equilibrio de poder, por ejemplo, o los estados duales, buscan que ninguna fuerza se convierte en absoluta y que las libertades y derechos queden garantizados al contrapesarse los distintos vectores de poder,

que deben saber convivir en este marco inestable, en apariencia, pero mucho más sólido y estable a largo plazo. Por ejemplo, los Estados Unidos de América, desde su fundación, han cuidado estos modelos duales —de poder y contrapoder que deben negociar— por considerarlos los mejores garantes de su espíritu y de sus libertades. *«La Constitución federal americana es el reflejo de la transacción entre los diferentes representantes que intervinieron en su configuración: unos con una perspectiva más unitaria y otros poniendo énfasis en los poderes de los Estados»* (BALBÉ&MARTÍNEZ 2009 p.37). El equilibrio y la multiplicidad de poderes fuerzan a que tengan que entenderse entre ellos y a negociar. La negociación en estos casos, además de medio, es un fin. *«En los sistemas jurídicos pluralistas, donde concurren una diversidad de poderes, los procesos de interacción se caracterizan por un grado de rivalidad y de contraposición entre distintas soluciones (...) En consecuencia, la competencia es, a la vez, un elemento de estabilización y de dinamización de los procesos públicos de toma de decisiones»* (BALBÉ&PADRÓS 1997 p.13).

La idea de acuerdo, de contrapeso de poder, de equilibrio, no es nueva en los diseños políticos y administrativos. En la Edad Media europea, la Iglesia Católica ya consiguió algo parecido con la conocida como *Tregua Dei*. *«La Iglesia se erigió en una autoridad que progresivamente intentaba regular un orden y una seguridad estables a través de los acuerdos de paz durante determinados periodos del año, mediante la «Paz de Dios» y la «Tregua de Dios» (como los domingos, Navidad, Cuaresma, etc). Además, tenían como objetivo establecer unos enclaves de seguridad, las iglesias, como espacios que se convertían en refugio seguro, y, más adelante, se extendió a la protección de determinadas personas contra las que se prohibía ejercer violencia: clero, mujeres, niños, etc. En definitiva, la Tregua Dei fue una especie de regulación administrativa de seguridad pública muy eficaz para reducir progresivamente la violencia y la criminalidad. Estas regulaciones, que gradualmente u ocasionalmente eran respetadas por los violentos (delincuentes y señores de la guerra), significaban la implantación de una cultura civilizadora y didáctica de sometimiento a unas reglas sociales»* (BALLBÉ 2007 p.219). El equilibrio entre poderes, que se ven forzados a acordar y a negociar, crean sistemas más seguros, estables y justos a largo plazo que la mera gobernanza desde un único poder hegemónico e incontestado. Por tanto, la negociación para los sistemas políticos es tanto un medio como un fin en sí misma.

Esa misma idea de equilibrio entre poderes se encuentra en la distribución competencial entre distintos niveles territoriales. Tradicionalmente, al menos en los modelos continentales europeos, la legislación en la mayoría de las materias correspondía al Estado, mientras que los poderes locales se limitaban a implementar esas políticas estatales, necesariamente uni-

formadoras. Al acercar las competencias a lo local, se generará un espacio competitivo entre administraciones, que puede redundar en beneficio del ciudadano, al permitir dinámicas más innovadoras a un menor costo. *«Por su naturaleza científica, el sistema experimental conlleva una sucesión de ensayos y errores que llevarán a conseguir mejoras. El sistema de avance experimental requiere, por tanto, de una unidad regional o local para que el impacto negativo no tenga unas repercusiones generales. Es en este contexto en el que los gobiernos locales resultan el laboratorio de experimentación idóneo para la innovación puesto que la posibilidad de un error localizado representa un coste mucho menor a todos los niveles y, sobretudo en términos de salud y seguridad, que el error a gran escala».* (BALLBÉ&YAIZA 2015 p.6). El Estado y el resto de municipios podrán aprender y beneficiarse de las iniciativas exitosas.

Por otra parte, es evidente que la cercanía hace que, para determinadas realidades sociales, el poder local sea prospectivo y pueda anticipar tendencias sociales que la lejanía del legislador estatal o europeo es todavía incapaz de percibir. *«(...) las administraciones locales son las primeras en detectar los cambios sociales o riesgos como focos de contaminación, incremento o flujos migratorios y por eso tienen el papel de proponer las políticas de prevención correspondientes»* (BALLBÉ&YAIZA 2015 p.7). Las dinámicas duales que equilibran el poder, que fuerzan al acuerdo y que favorecen la innovación, demuestran que el impulsar marcos de competencia entre poderes que se verán abocados a la negociación, supone en sí misma un fin con evidentes beneficios sociales.

La sola posibilidad de negociar indica libertad y capacidad de las partes, al menos en lo que el objeto de negociación se refiere. La negociación, además de la libertad, capacidad para comprometerse y comprometer, conlleva también que las leyes consideren disponible el objeto de negociación. Existen instituciones indisponibles, sobre los que no se pueden negociar.

Sea como medio o como fin, la negociación es una institución humana básica para todos los niveles de la sociedad. Vamos a realizar una aproximación a la negociación, a su esencia, dinámica y técnicas, desde el convencimiento de que cualquier persona dispone de un amplio camino de mejora en ella. Además, como relación humana que es, la palabra adquiere un extraordinario valor intrínseco en la misma que debemos resaltar.

## **5.2. LA NEGOCIACIÓN: CIENCIA O ARTE**

Negociamos —a veces sin saberlo— desde que nacemos. De alguna manera, la negociación forma parte orgánica de nuestra manera de relacionarnos con el mundo que nos rodea. Du-

rante mucho tiempo se consideró que la negociación era un arte, una capacidad innata que poseían las personas con talento para la negociación. Por eso, la ciencia no le prestó atención, ni existió una disciplina que la estudiase y mejorase. De hecho, existen personas que negocian muy bien, otras que lo hacen de manera mediocre o francamente mal. ¿Por qué? ¿Es la negociación un arte o una ciencia? ¿En innata o se adquiere por experiencia? ¿Se puede aprender a negociar? Estas preguntas tienen respuesta. La negociación es un arte y una ciencia, existen talentos innatos y, también, se puede adquirir habilidad negociadora por la experiencia y el aprendizaje. Por tanto, podemos afirmar categóricamente, que se puede aprender a negociar, lo que nos adentra en los territorios del conocimiento y de la ciencia. «¿La negociación es una ciencia o un arte? La negociación tiene sus propias reglas, sus técnicas, sus métodos, sus constantes y sus variables. Es un proceso y como tal posee una dinámica propia. Pero es también el campo de las interacciones entre individuos dotados de afectos y de valores. Ofrece así las mismas oportunidades de improvisación, de creatividad y de inspiración que el arte» (BERCOFF MAURICE 2005 p. 10). La negociación es una ciencia, pero una ciencia humana, no exacta, por tanto, y condicionada por la propia complejidad de las personas, su psicología y circunstancias.

¿Qué es ciencia? Analicemos la definición que proporciona la RAE: Ciencia: *Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados, y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobada experimentalmente.* Dado que existen principios generales de la negociación que son predecibles y que se repiten habitualmente, sometidos a leyes generales, podremos afirmar que es posible una ciencia de la negociación, por más que no sea una ciencia exacta, como decíamos, al modo de otras ciencias sociales. Hoy ya sabemos que la negociación es también - o sobre todo - una ciencia, que se puede experimentar, investigar, aprender y perfeccionar mediante la práctica y el estudio. Cualquier persona debería tener nociones de la ciencia de la negociación, por lo que la formación sobre la materia es, a día de hoy, casi una obligación.

Sin duda alguna, se puede aprender a negociar; es más, se debe aprender a hacerlo. Es como la escritura. Todos debemos aprender a escribir y debemos hacerlo de manera que los demás puedan entender lo que queremos decir. Para escribir hemos tenido que aprender ortografía, vocabulario, nociones de sintaxis y gramática. Ensayamos en cuadernos y redacciones y después lo practicamos durante años. Algunas personas proyectarán con su talento este conocimiento para producir grandes obras de la literatura y otras se limitarán a escribir informes correctos o simples correos electrónicos. Pero todos aprendieron a escribir. ¡Cuántas

personas se han formado en negociación? *La negociación no se aprende, se lleva dentro*, escuchamos con frecuencia. ¿Aprender a negociar? *¡Si eso lo hace cualquiera, no merece la pena esforzarse por aprender, sólo exigir mucho y dar poco!* Estas afirmaciones son erróneas. La negociación es muy importante en la vida y a negociar se aprende, como cualquier otra disciplina. No cabe duda que existen talentos innatos, pero cualquiera puede aprender y mejorar sus propias capacidades. Por tanto, repetimos, la negociación es ciencia, que se puede aprender y mejorar, aunque, también, tiene un componente de arte, por emocional e imperfectamente humana.

Por cercana y cotidiana, la negociación no fue considerada durante siglos como una ciencia, como si ocurriera, sin embargo, con la Retórica, con la Dialéctica o con la Lógica, por nombrar tan sólo a tres de las disciplinas que analizaremos en el presente trabajo. Y, cuando en el siglo XX se comenzó a abordar científicamente la negociación, se hizo en su vertiente más simple, la de intercambio económico accionado por el interés de las partes en maximizar la satisfacción de sus deseos o necesidades. Fue la universidad de Harvard, desde finales de los años setenta del pasado siglo, la institución que impulsó la investigación sobre la negociación, dando lugar al nacimiento de su famosa *Escuela de Negociación* de manos de Robert Fisher y William Ury. Esta escuela ha influido poderosamente todos los estudios posteriores de la negociación, tanto en el ámbito de los negocios como en el de resolución de conflictos.

La ciencia económica ha realizado un gran esfuerzo en incorporar la *Teoría de Juegos* al momento de toma de decisiones entre las distintas alternativas. Los modelos matemáticos que han surgido a la sombra de dicha teoría y desde sus fundadores, von Neuman -Mongestern y Nash, hasta nuestros días, han resultado progresivamente más complejos. Dichas teorías, aunque han supuesto un innegable avance, tiene limitaciones en cuanto ignoran, en cierto grado, la complejidad de los procesos cognitivos, centrándose en el aspecto racional en el momento de toma de decisiones. La ciencia de la negociación incorporó estos saberes matemáticos a su corpus de conocimiento. El conocimiento científico de la negociación ha avanzado, así, en las últimas décadas. Más allá de los juegos racionales al uso, de la dinámica de confrontación de intereses, de los modelos matemáticos y de la matriz coste/beneficio, la ciencia de la negociación ha incorporado, como hemos narrado, principios de neuropsicología y se ha puesto al día con los nuevos conocimientos que actualmente poseemos sobre el funcionamiento de la mente humana. Las tendencias y sesgos psicológicos y su influencia en la dinámica de comunicación ya son estudiadas desde hace años, y sin duda son pilares fundamentales en los que se soporta cualquier relación humana. En cuanto ciencia, se puede investigar, aprender y perfeccionar mediante la experimentación, la práctica y el estudio. Sin

abordar en profundidad el lenguaje que la sustenta, la ciencia de la negociación estaría incompleta. Pero el uso del lenguaje en la negociación no está suficientemente abordado, por lo que queda un amplio campo de estudio de las habilidades de comunicación y de la capacidad discursiva y persuasiva aplicada a la negociación, todo ello envuelto en su contexto psicológico y sociológico, tanto el tradicional como el que estudia los comportamientos colectivos en el uso masivo de las nuevas tecnologías.

Toda negociación, desde la más pequeña a la más compleja, debe prepararse. Enfrentarse a una negociación sin una adecuada preparación previa es una insensatez que puede resultar bien cara. Como ciencia que es, no puede confiarse a la simple improvisación. *«La mayoría de las negociaciones están ganadas o perdidas de antemano, desde antes de iniciar las conversaciones, según la calidad de la preparación. Los que creen que pueden <<improvisar>> están equivocados. Aunque logren llegar a un acuerdo, pueden perder oportunidades de ganancias conjuntas que podrían haber descubierto preparándose. No hay nada igual a prepararse en la debida forma. Cuanto más difícil sea la negociación, más intensamente debe usted prepararse»* (URY 2011 pp.33-34). A continuación, abordaremos los rudimentos de la ciencia de la negociación que deberán ser tenidos en cuenta a la hora de la preparación necesaria.

### **5.3. ESTRUCTURA DE LA CIENCIA DE LA NEGOCIACIÓN**

Existen muchos tipos de negociaciones, pero todas ellas poseen algunos elementos comunes. La negociación conlleva necesariamente unas partes, cada una de ellas bajo sus propias circunstancias, una comunicación entre ellas, unos intereses en colisión, una cadencia de ofertas, argumentos, presiones y contraofertas tendentes a alcanzar, en su caso, un acuerdo entre las partes. Por tanto, en toda negociación existe un *qué*, la materia o el asunto que se negocia; un *quiénes*, las partes en negociación; un *cuánto*, el valor y el precio de lo que se negocia; un *cómo*, la manera y estrategia de negociación; un *cuándo*, la gestión de las dinámicas y los tiempos y un *dónde*, las circunstancias que rodean a la negociación y, sobre todo, un *por qué* y un *para qué*. Las respuestas a esas preguntas estructuran el proceso negociador.

*QUÉ*. Es la materia a negociar, que puede abarcar desde la compraventa de una vivienda hasta un tratado de paz para poner fin a una guerra. En principio, es el elemento primero, junto a las partes, de toda negociación, el motivo que la inicia, la materia sobre la que se tratará de alcanzar un acuerdo.

*CUÁNTO*. Es el valor o precio que cada parte asigna a la materia, objeto o mercancía que se negocia y que determinará lo que cada parte está dispuesta a ceder o pagar y, por el otro lado, lo que puede obtener. No todas las negociaciones tienen base económica, por lo que el *CUÁNTO* puede tener naturaleza moral, posicional, de poder o de discurso. Existen cesiones que tienen mucho valor para la otra parte y poco precio para la propia.

*POR QUÉ*. Es la pregunta que menos nos formulamos. Sin embargo, es la más importante. Las mejores empresas y las personas más conscientes tienen un *POR QUÉ* que les motiva, les estimula, les orienta y hacia el que enfocan todas sus acciones. El *QUÉ*, el *CUÁNTO* y el *CÓMO* de una negociación deben ser coherentes y encajar en el *POR QUÉ* y en el *PARA QUÉ*. Sólo así, el fruto de una negociación será realmente útil.

*CON QUIÉN*. El conocimiento e información sobre las partes negociadoras es decisivo. Ya lo advirtió Sun Tzú en *El arte de la guerra*: «*Quién conoce bien al enemigo y se conoce bien a sí mismo en mil años no perderá una batalla*». Todos, al negociar, tenemos sesgos psicológicos que nos condicionan más allá de lo que, normalmente, estamos dispuestos a reconocer. Nuestra forma de ser y de ver el mundo nos influye poderosamente. No negociamos como negociamos, negociamos como somos. En función de nuestra actitud y del grado de empatía con la otra parte, las dinámicas de negociación se suelen agrupar en cuatro grandes grupos. Las *competitivas*, en las que el beneficio de una parte suele ir en detrimento de la otra; las *colaborativas*, en las que las dos partes buscan sumar para conseguir un beneficio compartido; las de *evitación*, en las que se evita negociar, por simple desinterés o temor al conflicto; y las de *acomodación* o aceptación resignada de las propuestas de la parte más fuerte. Ninguna de estas dinámicas es buena o mala en sí misma, dependerá de las circunstancias, de los objetivos y del tipo de negociación. En algunos momentos lo mejor será el evitar, en otros el aceptar, el colaborar o el competir. Lo importante es saber escoger la dinámica que mejor se adecúe a nuestras necesidades y fines, sin olvidar nunca que una negociación es, al menos, cosa de dos, por lo que la otra parte también influirá poderosamente. Es importante saber que cada persona —también las organizaciones— tienen perfiles psicológicos que las empujarán hacia una determinada manera de negociar. Por eso, los equipos de negociación deben tener en cuenta los distintos perfiles para compensarlos según sean las circunstancias. En todo caso, resulta del todo fundamental saber en *QUIÉN* reside el poder de decisión en última instancia, pues determinará todo el proceso y nos evitará costosas pérdidas de tiempo.

*CÓMO*. Es muy importante preparar el *CÓMO*, mediante una adecuada estrategia de negociación. La Escuela de Harvard, con Ury y Fischer a la cabeza, ha desarrollado los princi-

pales conceptos de la estrategia. Saber quién comienza, estudiar muy bien la oferta inicial, sopesar hasta dónde se puede apretar y hasta dónde puede llegar la otra parte, modular el gradiente de cesiones y logros, contar con las alternativas adecuadas y con la capacidad táctica para aprovechar las circunstancias, el conocimiento de la cadena de toma de decisiones y otras muchas cuestiones que no tienen cabida en estas breves líneas. Cada día resulta más relevante el CÓMO se vende en público el proceso o el fruto de la negociación, por lo que la comunicación adquiere un importante peso a tener en cuenta.

*CUÁNDO.* Cada tipo de negociación suele tener un biorritmo, unos plazos tendenciales que subyacen y que el negociador debe conocer para aprovechar su inercia. Por ejemplo, el proceso de negociación colectiva siempre es prolongado, por lo que la parte que quisiera forzar una pronta finalización incurriría en un alto costo. La gestión de los tiempos es tan importante para el negociador como las cesiones que se realizan. El *CUÁNDO* es tan importante como el *CUÁNTO*.

*DÓNDE.* Más que el lugar en el que se desarrollen las negociaciones, que también tiene su importancia, el *DÓNDE* se refiere al contexto y las circunstancias en las que se producirá la negociación y que tendrá una gran influencia sobre la misma. Las circunstancias políticas, sociales, de mercado, de imprevistos, de la competencia, de nuevos mercados, condicionarán los objetivos y las posibilidades de cada negociación, por lo que los negociadores deben saber aunar la estrategia de negociación con el talento táctico de optimizar los efectos del contexto y de las circunstancias.

La ciencia de la negociación engloba en su interior diversas disciplinas, que también podrían servir de base para una estructura alternativa de estudio. Por ejemplo, la psicología, que atenderá a la mentalidad, motivaciones y comportamiento de los negociadores; o a las matemáticas, por ejemplo a través de la Teoría de los Juegos, que tratará de dilucidar el mejor *Cuánto*; o la argumentación y retórica, para convencer a través del discurso. Por ello, las analizaremos cuando abordemos cada de los fundamentos de la ciencia de la negociación.

#### **5.4. EL QUÉ, EL OBJETO DE LA NEGOCIACIÓN**

Se negocia sobre algo que es de interés recíproco, compartido o aspiracional, que es poseído, por ejemplo, por una parte y deseado por la otra. O para resolver un conflicto o acordar una futura ganancia. Una negociación sin materia a negociar no sería una negociación, aunque no siempre el *qué* aparente es lo que realmente está en juego. El *qué* puede tratarse de bie-



nes, servicios, posiciones, reparto de poder, la paz, relaciones familiares, la resolución de un conflicto o en general cualquier realidad física o inmaterial, económica, relacional o moral a tratar entre las partes afectadas e interesadas.

Determinar la materia de negociación parece algo fácil o lógico. Negociamos la compraventa de un coche, un convenio colectivo con los sindicatos o con la empresa, o la resolución de un conflicto. En teoría, si las partes legitimadas están identificadas y manifiestan su deseo de negociar una materia, parecería que el proceso de negociación podría abrirse sin dilación. Pero en muchas ocasiones, las cosas no son tan simples como parecen. Por ejemplo, no es infrecuente, que lo que de verdad importa a una de las partes no esté sobre la mesa de negociación. Por eso, debemos distinguir entre la naturaleza aparente y la naturaleza real de la materia de negociación. Llamaremos aparente a la que ambas partes identifican inicial y abiertamente como la cuestión a negociar, aunque otra, la que identificamos como real, sea la que en verdad interesa a una de las partes, aunque no esté abiertamente declarado. Identificar la motivación real de negociación es algo de extraordinaria importancia para el negociador.

En todo caso, y en primera instancia, el negociador debe abordar y acotar en lo posible las materias en negociación, para tratar de establecer el perímetro de la negociación y del posible acuerdo, delimitado normalmente por los mínimos irrenunciables de cada una de las partes. Pero debe siempre preguntarse qué otras cuestiones de interés, bien sea de manera indirecta o bien oculta, puede afectar para bien y para mal a los negociadores. Jamás puede un negociador avezado caer en la fácil tentación de creer que las partes se sincerarán por completo. A veces, a una de las partes de la negociación sólo le interesa alargarla. Por eso, argumentará de forma dilatoria para mantener vivo el proceso de negociación y ganar el máximo tiempo posible. El negociador experto debe ser consciente de ello y actuar en consecuencia.

El objeto de la negociación se define con palabras y es de interés recíproco que quede definido, concretado y compartido por las partes, para evitar posteriores equívocos. Una vez definido el qué, el objeto, las partes marcarán sus posiciones. No conviene confundir las posiciones de las partes, sobre todo al principio, con sus verdaderos intereses. *«Típicamente, la negociación comienza cuando la posición de una parte entra en conflicto con la posición de la otra parte. En el regateo corriente, tal vez lo único que usted necesita saber de antemano es su propia posición; pero la solución conjunta de problemas depende de los intereses subyacentes en la posición de cada parte. La diferencia es fundamental: su posición son las cosas concretas que desea: los euros y los céntimos, los plazos y las condiciones. Sus intereses son las motivaciones intangibles que lo llevan a asumir esa posición: sus necesidades,*

*deseos, preocupaciones, temores y aspiraciones. Para poder llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, tiene que comenzar por descifrar los intereses de ambas partes» (URY 2011 pp.34-35).*

Aunque la posición es lo visible, lo que se ira moviendo a lo largo de la negociación, el motor de la misma serán los intereses que ambas partes buscan satisfacer. Se negocia aparentemente con las posiciones, pero el acuerdo se alcanza dando satisfacción a los intereses. *«La solución conjunta de problemas se centra en los intereses, no en las posiciones. Usted comienza por identificar los intereses de cada parte: las preocupaciones, las necesidades, los temores y los deseos que subyacen y motivan las posiciones encontradas. Luego explora las diferentes opciones para satisfacer esos intereses. Su meta es lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes de manera eficaz y satisfactoria» (URY 2011 p.25).*

El negociador debe tratar de centrar la negociación en el espacio de los intereses y necesidades de orden material, de imagen o de poder o preeminencia, siempre más fáciles de negociar que en los principios, valores y creencias, que son prácticamente innegociables. Los valores son atributos del negociador, pero no deben convertirse en el fin de la negociación. *«Todos sabemos que se negocia mejor con un <<inteligente con principios>> que con un <<inteligente sin principios>> y también sabemos lo difícil que es llegar a un acuerdo con un <<no inteligente con principios>>. Tener principios y valores da confianza, pero mantenerlos por encima de la razón, la situación y la necesidad es de necios» (CANTERA 2017 p.157).*

Otra típica negociación es la que confronta los deseos de una y otra parte. El negociador debe poner su esfuerzo en crear espacios de intereses compartidos más que en la confrontación estéril de egos y deseos. *«Cada lado insiste en su posición y trata de que el otro ceda. El problema es que a nadie le gusta darse por vencido. Una lucha de deseos pronto se convierte en un conflicto de egos (...) Los negociadores de éxito eluden la lucha de deseos transformando el proceso de selección en una búsqueda conjunta de una solución justa y satisfactoria de ambas partes» (URY 2011 pp37-38).* Por eso, en ocasiones, el *qué* se moverá desde las posiciones iniciales a nuevos espacios en los que los intereses de las partes pueden encontrar mejor acomodo. La negociación es un proceso muy creativo, en el que no sólo se oferta y contraoferta, sino que se pueden crear espacios por completo nuevos para las partes que les benefician aún por encima de sus postulados iniciales.

## 5.5. EL CUÁNTO, PRECIO Y VALOR DE LO QUE SE DA Y RECIBE

El *cuánto* de una negociación significa —en valor económico, moral, sentimental o posicional— el valor que las partes perciben que tienen en juego en la negociación, lo que pueden ganar, lo que están dispuestos perder o lo que tendrán que ceder. Cualquier negociación entraña una potencial ganancia y unas seguras cesiones, que serán calibradas y valoradas por las partes, con el objeto de que el balance final entre unas y otras presente un balance positivo. En muchas ocasiones el *cuánto* se estipula en precio, en un valor económico —fácilmente entendible y medible—, pero en otras tantas ocasiones el *cuánto* es un valor percibido, no medible por completo. A nuestros efectos, debemos ser conscientes que tanto una acepción como otra es siempre relativa, en función de las disponibilidades, necesidades y circunstancias. Un negociador siempre debe pensar, antes que en el precio, en el valor que objeto de la negociación supone para las partes. Primero debe estimarse el valor, después ponerle precio, en su caso. El valor es más estable que el precio, que puede fluctuar según las circunstancias.

Aunque es cierto que existen negociaciones de suma cero, en la que se reparte lo que hay —por tanto, alguien gana lo que el otro pierde—, en un porcentaje alto de los acuerdos se puede crear una nueva situación beneficiosa para las dos partes. Se puede negociar para construir juntos, persiguiendo el ideal gana/gana. El resultado de la negociación no es de suma cero, pues el valor del acuerdo ha permitido que las dos partes mejoren tras la negociación. En verdad, no existen acuerdos de suma cero. Tras una negociación, las partes no salen igual que entraron a ella, como tampoco la realidad es la misma. Siempre cambia, siempre fluye, como ya dijera Heráclito. Se crean o se destruyen relaciones, se abren o se cierran puertas para el futuro. Por eso, el negociador hábil, aunque sea firme y duro en la defensa de sus intereses, deja puertas para el futuro aunque una negociación concreta no llegue a buen fin. De ahí, un primer consejo para el negociador: se puede ser duro en los temas y en la defensa de los intereses, pero siempre correcto en las formas con las personas. El no alcanzar un acuerdo en una ocasión, no debe significar el inhabilitarse para no volver a intentarlo en el futuro. El *cuánto* no puede castigar a un buen *cómo*.

Ya sabemos que no es lo mismo valor que precio. *Todo necio confunde valor con precio*, que cantara Machado. Una botella de agua del grifo tiene un precio insignificante, pero un valor incalculable para el que se muere de sed. Un antiguo manuscrito puede no tener valor alguno para un ignorante, pero alcanzar un altísimo precio en el mercado. En la negociación suele ocurrir algo parecido, las partes pueden otorgar valores y precios diferentes a la cosa en almoneda.

El valor posee una esencia subjetiva para las partes, por lo que es difícil teorizar sobre él. Sin embargo, el precio, al referenciarse históricamente sobre una unidad de canje —sean conchas o trigo en la antigüedad, dinero en la actualidad— es algo medible y comprobable ante terceros. Desde la Antigüedad se teorizó sobre el precio justo de las cosas y se abominó sobre los abusos. ¿Y cuál es el precio justo de un bien? Ahora diríamos que el que fija el mercado por él, pero durante siglos, se entendió que el precio justo iba ligado al coste de producción más un margen de ganancia para el productor o comerciante. La Iglesia, durante siglos mantuvo este principio. Carlomagno, en su concilio de Nimega (806) recuperó la vieja doctrina del *turpe lucrum*. Los precios justos eran fijados por ordenanza, y cualquier mercader que los elevara incurría en delito susceptible de castigo. Ese valor, con carga moral, era considerado el precio justo.

Durante siglos, la Iglesia apoyó la idea de que una institución pública fijase el precio justo de los productos, lo cual generaba graves distorsiones, pues la demanda de determinados productos no podía ser satisfecha o, al revés, no podía alcanzar lo que le ofertaban a los precios garantizados. Fueron los escolásticos españoles los que lograron romper esta rigidez, al romper con el matrimonio reglado entre precio justo y valor de producción, al vincular el precio de un bien o producto, no tanto a su coste de producción, sino por la utilidad o valor percibida subjetivamente por los consumidores y por la escasez o abundancia del bien. O sea, que lo asociaban a la idea del mercado. Los fisiócratas franceses del XVIII, con Quesnay a la cabeza, retomaron la idea de que cada bien tiene un valor intrínseco y objetivo asociado a su coste de producción, rechazando la idea de la formación radicalmente subjetiva que tienen los precios en el mercado.

Adam Smith, sorprendentemente, continuó con esa errónea idea de asociar el valor intrínseco de un bien a su coste de producción. El propio Adam Smith planteó que todos los productos tienen un valor cierto a largo plazo que equivale a sus costes de producción. «*Smith define el coste de producción como el conjunto de pagos realizados a los factores de producción, esto es, salarios, beneficios y renta. Smith razonaba que existían tres tipos de factores de producción: trabajo, tierra y capital. El trabajo recibe los salarios, la tierra obtiene la renta y el capital los beneficios*» (ROTHBARD 2013 p. 495). El tándem Smith- Ricardo intentó enterrar la idea que había prosperado desde los escolásticos y regresar a la idea de valor vinculada por los costes de producción.

Existe un sustrato cultural que determina las distintas visiones del precio justo. «*¿Por qué floreció la tradición de la utilidad subjetiva, por ejemplo, en el Continente, especialmente*

*en Francia e Italia, y revivió sobre todo en Austria, mientras que las teorías del valor basadas en el trabajo y los costes de producción se desarrollaron sobre todo en Inglaterra? Kauder atribuyó esta diferencia a la profunda influencia de la religión: los escolásticos y el catolicismo propugnaban el consumo como fin de la producción, y consideraban la utilidad de consumidor y su satisfacción —siempre que existiera moderación— como actividades y fines de suyo valiosos. Por el contrario, la tradición británica, comenzando por el propia Smith, era calvinista y reflejaba el énfasis calvinista en el trabajo duro y el esfuerzo como algo bueno en sí, mientras que el disfrute del consumidor era tenido, a lo más, como un mal necesario, mero requisito para proseguir con el trabajo y la producción» (ROTHBARD 2013 p.27).*

En la actualidad, el precio ideal —salvo en caso de monopolio u oligopolio— es el que fija un mercado transparente y no manipulado. En una negociación, el precio nacerá del acuerdo y del valor que las partes perciban. El precio justo tiene una componente eminentemente subjetiva, lo que a las partes le parezca bien, será el precio adecuado. Este principio puede tener como salvedad la extrema posición de debilidad negociadora de una de las partes o el abuso de poder de la otra, lo que podría tener como consecuencia un precio injusto. Pero a nuestros efectos, no sería como fruto de una negociación, sino de una imposición. Ya reflexionamos sobre el poder duro y el poder blando, y la fuerza no violenta y libre de la negociación, más sólida y estable a largo plazo. Es la fuerza del comercio, del libre intercambio, de la negociación entre partes equilibradas. La verdadera soberanía, de naciones y de personas, no radica en su capacidad de imponer y destruir, sino en su capacidad de influir, de convencer, de hacer modificar la realidad que los circunda. «*La soberanía es la capacidad de influencia*» (BALLBÉ 2014). Y esa capacidad de influencia se ejerce desde la creatividad de sus empresas, del activismo libre de sus ciudadanos, de la capacidad de ejercer puestos decisivos. Y la influencia no se ejerce a largo plazo por imposición, sino por convicción. Y sus frutos no los consigue por ordeno y mando, sino por negociación en equilibrio. Sólo así el precio se equiparará al valor percibido.

Como comentábamos, tanto el valor como el precio tienen una percepción relativa para las partes. Una de las variables que determinarán esa valoración final sobre la habilidad del negociador y la rentabilidad de la negociación la fijarán las expectativas existentes. Un negociador nunca será valorado por los resultados objetivos que haya obtenido, sino en función del cumplimiento, o no, las expectativas generadas. Algunas personas tienden a pensar que la valoración del negociador y del resultado de una negociación será igual al valor del resultado, esto es:  $V = R$ . En verdad, eso no es así. El resultado será contrastado necesariamente con

las expectativas. Así, la valoración, V, será igual al Resultado, R, menos las expectativas, E, mediante la fórmula,  $V = R - E$ . Un negociador, por tanto, deberá cuidar tanto el resultado de su negociación como las expectativas que genera, pues en función de éstas será juzgado con posterioridad.

## 5.6. EL *POR QUÉ*, EL SENTIDO DE LA NEGOCIACIÓN

El *por qué* se asocia al *para qué*. Las dos tienen un halo de trascendencia, significan la búsqueda de un sentido para lo que se hace, en encaje de la estrategia en un plan global. ¿Para qué negocio? Más allá de la materia o negocio que nos ocupa, ¿para qué me sirve su resultado? ¿Cómo lo inserto en mi propio proyecto? Esas preguntas deben tener respuesta, que otorgará el sentido a la negociación. Una negociación con sentido es más fácil de orientar que una que carece de él. No olvidemos que una negociación debe tener un carácter finalista, no se negocia por qué sí, se negocia por un motivo que debe estar en coherencia y consonancia con un proyecto.

La mayoría de las empresas (organizaciones o personas) conocen su *qué*, el producto o servicio que venden y su *cómo*, sus procesos o sus estrategias. Al igual ocurre con los negociadores, muy preocupados por el *qué*, el *cómo* y el *cuánto*. Sin embargo, muy pocos se cuestionan su *por qué*. «(...) *el orden correcto es comenzar con el por qué. Las personas no compran lo que hacemos, compran el por qué lo hacemos. Por este motivo las empresas han comunicado desde dentro hacia fuera, impulsado el por qué y siguiendo por el cómo hasta llegar al qué. El por qué permanece, mientras que el qué cambia. Las organizaciones que sobreviven a sus fundadores han integrado el por qué a su cultura*» (PLANELLAS & MUNI 2016). Ya vimos que el relato más efectivo es el que alude al *para qué* que satisfagan el ideal, el *deber ser*, por más que la negociación concreta deba estar pegada al *ser*.

Ya sabemos que también en la negociación el *por qué* debe estar asumido desde el inicio. Las organizaciones, sean ONGs, sindicatos o empresas, tiene un *para qué* fundacional que les otorga sentido. Las empresas, deben definir la MISIÓN y la VISIÓN que concretan ese *para qué*. «*La misión, la visión y los valores de la organización constituye el núcleo central de la estrategia, la razón de ser de la organización. La manera cómo se quieren hacer las cosas y dónde se aspira a llegar. Es una parte estable, que no cambia con cada decisión. Es lo que permanece, los fundamentos de la organización*» (PLANELLAS & MUNI 2016). La negociación siempre debe estar al servicio de el *por qué* y del *para qué*, objetivos trascendentes

deben actuar con una brújula que oriente al conjunto de decisiones que se adoptan en el seno de la empresa. Las empresas y las personas que tienen claro su *por qué* y su *para qué* tienen muchas más posibilidades de acertar en sus decisiones y negociaciones, puesto que siempre saben hacia dónde orientarlas. Si los integrantes de esa organización negocian, sabrán cómo enmarcar sus acciones al servicio del interés general y al medio plazo. El *para qué* permite elevar la mirada del suelo, y poder valorar la negociación con perspectiva. No tendría sentido, por ejemplo, negociar con dureza y ser inflexibles, en algo para nosotros insignificante, pero que significa mucho para la otra parte con la que deseamos hacer grandes negocios en el futuro. Tener claro el *para qué* disipa muchas de las dudas que todo negociador padece a lo largo del cambiante proceso negocial.

La buena negociación es la que permita satisfacer a nuestros intereses y acercarnos a nuestros objetivos. Los objetivos ya son un *para qué*, que debe quedar enmarcado de manera coherente en el *por qué* estratégico. Gran parte del éxito de una negociación radica en planearse los objetivos adecuados. «*Estos son siempre discutibles, nunca absolutos. Podemos llegar a un consenso en lo que se refiere a qué objetivos y propósitos elegir, pero no a un acuerdo absoluto en lo que respecta a cuáles son mejores o peores*» (ELLIS 2001 p.23).

## **5.7. EL QUIÉN, LAS PARTES EN NEGOCIACIÓN**

Toda negociación es sostenida por, al menos, dos partes. En ocasiones se negocia a varias bandas, lo que eleva la dificultad del proceso. El *quién* puede ser una persona física que se representa a sí misma, o que representa a una familia, organización o empresa. Podemos negociar con un grupo de personas, con una comisión negociadora, que lo haga a nombre de un sindicato, de una empresa o de un partido político. El *quién* siempre son personas, pero pueden hacerlo en posiciones muy diferentes, lo que les condicionará en una u otra manera. El *quién*, las partes, determinarán en alto grado la negociación, dificultándola o facilitándola en función de su naturaleza, motivaciones, posibilidades y circunstancias. La forma de ser de los negociadores, su lenguaje incluido, impregnará la negociación toda, otorgando un aroma propio a cada proceso, por más condicionado que esté por requerimientos y condicionantes exteriores.

Por tanto, conocer a la otra parte —también a la propia, como veremos— resulta del todo fundamental para acometer con éxito una negociación. Aunque se aborden las mismas materias en las mismas circunstancias las dinámicas de negociación variarán en función del perfil

de las personas responsables de la misma. Acertar en el *quién*, en la figura de la persona o personas que negociarán es pieza fundamental para la dinámica del proceso. Conocer las características psicológicas y personales de los otros negociadores facilitará orientar la dinámica y las propuestas. El lenguaje que utilizan y su forma de expresarlo es todo un síntoma de su personalidad e intenciones. Lo más importante y al mismo tiempo lo más difícil es conocernos a nosotros mismos, sujetos, también, a nuestras propias tendencias psicológicas: negociamos como somos. Nuestros sesgos psicológicos nos condicionan más de lo que somos capaces de reconocer. «*Conoce al enemigo y concómete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el mínimo riesgo. Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o derrota son iguales. Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla. A estos hombres se les llama locos criminales. ¿qué pueden esperar, sino la derrota?*» (TZU SUN 2009 p.68). Una y otra vez tenemos que insistir en la vital importancia de conocer los perfiles psicológicos de las partes y del propio: se negocia como se es.

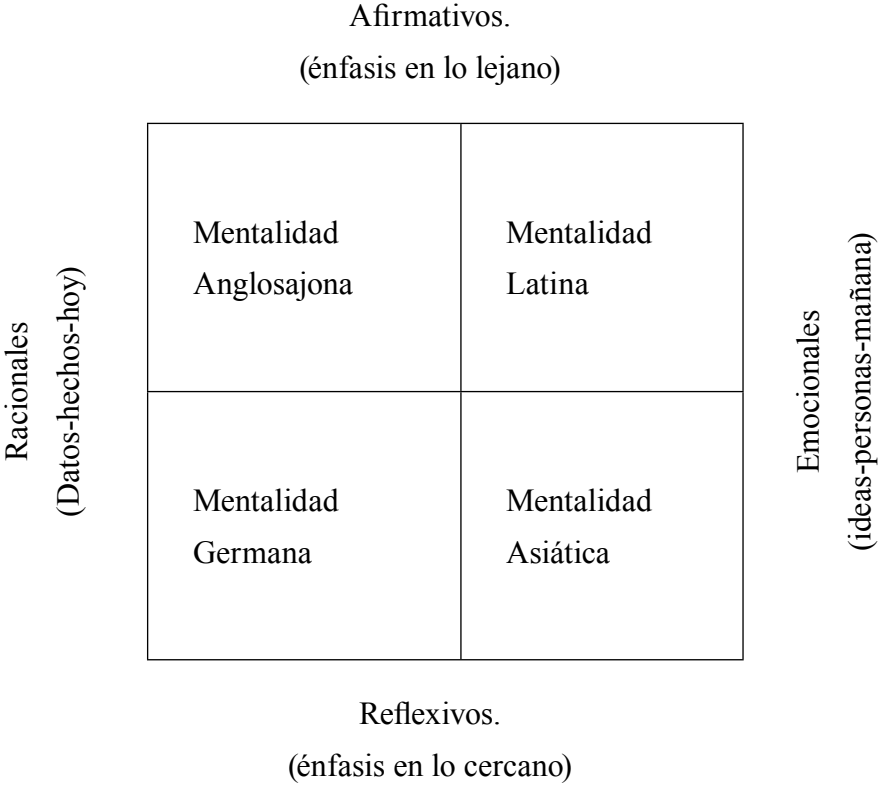
La teoría de juegos y otros modelos matemáticos consideran a la negociación como un proceso racional. La economía neoclásica, que domina en la actualidad el pensamiento económico, supone que las personas actúan racionalmente para maximizar sus beneficios y minimizar sus costos. Esa visión simplista del comportamiento humano puede funcionar en algunos aspectos, pero fallará con estrépito en muchos otros, ya que el comportamiento humano no viene decidido exclusivamente —a veces ni siquiera principalmente— por cuestiones puramente racionales o monetarias. Los sesgos psicológicos, las emociones, las pasiones, nos afectan en gran manera tanto a escala personal como social. A las personas en una negociación, además de las consubstanciales de la materia, le condicionarán sus propios sesgos psicológicos, sus intereses, sus necesidades, sus circunstancias y un conjunto de factores sobre las que el negociador debe reflexionar y tratar, en la medida de lo posible, de conocer y comprender.

Cualquier proceso de negociación debe prepararse de la mejor manera posible y uno de los capítulos más importantes es el conocimiento y análisis de las personas que participarán, tanto en un lado de la mesa como en el otro. La información al respecto es sumamente valiosa, haciendo bueno al famoso aserto de que la información es poder.

Son muchas las caracterizaciones psicológicas que se podrían realizar, pero no serán objeto del presente trabajo, en el que sólo nos limitamos a resaltar la extraordinaria importancia del *quiénes* en la negociación. Más adelante, en el *cómo*, utilizaremos uno diagramas válidos



tanto para las dinámicas negociadoras como para los perfiles psicológicos. A continuación, nos limitamos, como muestra, a una de las caracterizaciones más útiles para conocer el perfil de los negociadores, aquellos más volcados en las relaciones personales frente a los más volcados en el análisis y valoración de las propuestas. Según Luis Huete, que nos los mostró en un curso de la Escuela de Negocios IIST, nuestra mentalidad encajaría dentro de alguno de los campos definidos por los siguientes pares contrapuestos: afirmativos/reflexivos en intersección con el par racional/emocional. Podríamos probar con otros pares bastante evidentes y frecuentes, como cobarde/valiente, tímido/extrovertido o idealista/práctico, racional/emocional, pero baste uno de ellos como ejemplo.



Tendemos a negociar, a mantener la dinámica de relaciones humana inherentes al proceso y a tomar decisiones no por cálculos racionales, sino empujados por nuestras tendencias psicológicas y otras motivaciones irracionales, no controladas ni por la razón ni por la estrategia prefijada. *«Comprender la irracionalidad es importante para nuestras acciones y decisiones cotidianas y también para entender la forma en la que diseñamos nuestro entorno y las opciones que éste nos presenta (...) no sólo somos irracionales, sino previsiblemente irracionales»*

*les; es decir, que nuestra irracionalidad se produce siempre del mismo modo una y otra vez»* (ARIELY 2008 p.17). Nuestra forma de ser, nuestros sesgos psicológicos, nos empujarán una y otra vez en la misma dirección. Conocernos nos permitirá evitar esa deriva, contrapesarnos con otros perfiles opuestos equilibrará el equipo.

Aparte de las tendencias psicológicas individuales, existen sesgos mentales comunes para el conjunto de la humanidad. Por ejemplo, le damos más valor a lo que consideramos escaso que a la que abunda y a lo que es de nuestra propiedad, frente a la ajena. Hagamos un simple ejercicio mental. ¿Por cuánto estaríamos dispuestos a comprar la casa del vecino y por cuánto venderíamos la propia? Tendemos a sobrevalorar lo nuestro y a minusvalorar lo ajeno. Existen otros muchos sesgos generales. Por ejemplo, no actuamos igual en público que en privado, la presencia de los demás condiciona nuestras decisiones. Un negociador, un orador, debe utilizar esos sesgos naturales. El lenguaje empleado, como hemos reiterado, es un síntoma evidente de la personalidad. Pero, a su vez, influye en la de los demás y en lo percibido. Por ejemplo, no es lo mismo decir que existe un 98% de probabilidad de no contraer un cáncer que afirmar que un 2% lo contraerán. Lo primero tranquiliza, lo segundo atemoriza, a pesar de que los porcentajes son idénticos. La forma de exponer la realidad modificará lo percibido.

Es inteligente que la persona o el órgano que decide no participe directamente en la negociación, sino que nombre para ello a una comisión negociadora. La composición de esta comisión ha de ser decidido en función de las capacidades, talentos y habilidades de los participantes. Así los perfiles han de complementarse, de manera que el grupo supere con mucho las capacidades individuales. «*El valiente sabe batirse; el prudente, defenderse; el sabio, asesorar. No se desperdicia el talento de nadie*» (TZU SUN 2009 p.83). La persona o el grupo que decide, al mantenerse fuera del contacto directo con la otra parte —responsabilidad que recae sobre los negociadores— para poder así tomar la decisión con mayor frialdad, en permanente contacto, eso sí, con los negociadores.

Como en cualquier grupo humano, en el seno de una comisión negociadora los roles serán evidentes. Así, alguien adoptará el papel de líder, de antilíder, de *poli bueno* y de *poli malo*, del de observador silente que toma nota. Identificar los roles es muy fácil y nos permitirá anticipar los comportamientos y reacciones de los miembros de la comisión. El lenguaje que utilice cada persona será coherente con su rol. Rastrear el lenguaje es conocer a la persona o, al menos, al rol que desempeña.

La negociación quedará, pues, determinada en gran medida por los perfiles de sus negociadores, que impregnarán con su forma de ser el *cómo* se lleve a cabo el proceso negociador y su resultado.

## **5.8. EL CÓMO, ESTRATEGIAS, TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN**

Una vez que sabemos la materia a negociar, el *qué*; el *para qué* lo hacemos, y con *quiénes* negociaremos, debemos plantearnos la estrategia de negociación, para lo que se deberá tener en cuenta las circunstancias que rodearán la negociación. Un primer paso es crear, en su caso, un equipo de negociación equilibrado que prepare concienzudamente la negociación. Debe establecer, por ejemplo, un objetivo para el *cuánto*, lo que se espera obtener o a los que se está dispuesto —o no— a ceder. Otra cuestión importante, como veremos algo más adelante, es el *cuándo*, el momento de ir planteando nuestras propuestas o contrapropuestas, en función de los *tempus* y dinámicas de negociación. Todo ello configurará la estrategia de negociación, que marcará las líneas generales del *cómo* se negociará. El *cómo* tiene esencia de proceso, de actos ordenados en el tiempo al servicio de una estrategia. La determinación del *cómo* negociaremos, o sea, la estrategia negociadora (que incluye la estrategia lingüística) y la determinación del proceso, estará al servicio del fin y se adaptará al *quienes* y a las circunstancias. Nunca debemos olvidar que una negociación siempre es, sobre todo, un proceso de interrelación entre partes. *«La negociación no es simplemente un ejercicio técnico para solucionar un problema, sino también un proceso político en el cual las distintas partes deben participar y darle forma al acuerdo conjuntamente. El proceso es tan importante como el resultado»* (URY 2011 p.118). El *cómo* resulta fundamental. Si las partes se sienten cómodas y confiadas en los procedimientos, si confirman en que serán escuchadas, se tendrá avanzando un gran camino. Los procesos deben generar confianza, gran catalizador de acuerdos. *«Parte del error consiste en centrarse en los fines más que en los medios. Porque la manera en que nos tratamos unos a otros (el medio) es lo que genera confianza y esta última es un factor importante no sólo para la calidad del trabajo, sino también para que estemos dispuestos a aceptar unas propuestas que sean perfecta para nosotros, pero que sea suficientemente buena y que permita confeccionar un acuerdo»* (SUSSKIND&INGOUILLE 2012 p.26). La estrategia negociadora establecerá el *cómo* negociaremos, en función no sólo de los intereses propios, sino desde la consciencia de los ajenos.

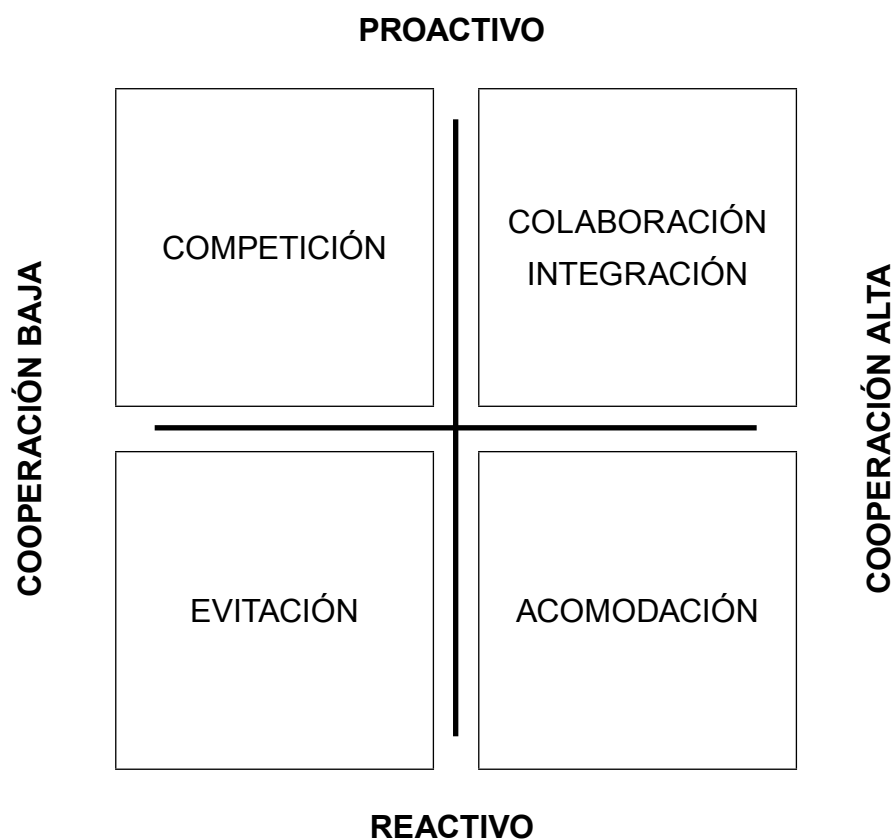
Se podría considerar, a efectos de la estrategia lingüística, que el lenguaje de la negociación conforma un propio género. Al igual que las obras escritas se pueden clasificar en géneros, tanto por su contenido como por su finalidad y sus formas, también existen géneros en la oralidad. Si nos resulta familiar el concepto de poesía, ensayo, novela histórica o cómic y sabemos distinguirlas entre sí y conocer las diferencias entre sus formas, de la misma manera tendremos que distinguir géneros de oralidad entre conferencias, participación en reuniones reducidas, asambleas participativas, entrevistas en radio o en una negociación, por citar tan sólo algunos ejemplos. Es fácil entender que las formas e intensidades e incluso el lenguaje, variará de uno a otros. *«Considerar la negociación como género permite tomar distancia de la actividad y conocer el marco de referencia en el cual se produce y los medios utilizados para llevarla a cabo. También permite valorar y evaluar acciones, procedimiento y resultado. Todo esto se verifica cuando se utiliza la comparación y el contraste con un modelo que proviene de conocer el género por experiencia»* (MULHOLLAND 2003 p.73). Cada género suele usar de una manera el lenguaje, y el de la negociación, sin duda alguna, tiene sus propias características. Ya anticipamos, cuando estudiamos el relato, los arquetipos narrativos que se usan en el relato de la comunicación y que forman el corazón del género de la negociación.

Resulta importante conocer los ritos y ritmos de la negociación; intentar obviarlos debilitaría la posición negociadora y puede forzar a la improvisación. El *cuándo* es parte protagonista del *cómo*. Asimismo se debe ser muy sensible a los determinantes de contexto —criterio de reputación, o de opinión pública, de deseo de promoción personal, de posicionamiento de grupo, de marco y obligaciones legales existentes y tendencias legislativas, etc.—, así como al conjunto de valores, sentimientos, emociones e intereses que necesariamente genera cualquier proceso negociador. El negociador debe preparar previamente las negociaciones para determinar la estrategia, la táctica y las técnicas de negociación más adecuadas y para ello debe tener en cuenta todas las variables anteriores, así como todas otras que considere pueden influir en el proceso. Las buenas negociaciones no se improvisan, sino que se preparan concienzudamente.

Un negociador sabe por experiencia que las posiciones que las partes expresan a lo largo de la negociación no son reflejo exacto de sus intereses últimos. El negociador debe ir más allá de las posiciones expresadas por cada una de ellas para llegar a intuir y comprender sus verdaderos intereses. La Escuela de Negociación de Harvard, con Fisher y Ury a la cabeza, distingue entre posición e interés. Así, la posición sería lo que la parte exterioriza con su discurso, lo que deja ver con sus manifestaciones y comportamiento. El interés es lo que

subyace debajo y se corresponde con lo que de verdad se desea obtener de la negociación, algo así como un iceberg, en el que sólo se ve la parte exterior —la posición— pero la masa más voluminosa —el interés— se encuentra sumergida y oculta a la vista. El lenguaje usado y el lenguaje no verbal pueden ser indicadores de la naturaleza íntima de las manifestaciones de la otra parte.

El negociador, o el mediador en su caso, debe intentar conocer el verdadero interés de las partes para comprender así la dinámica de la negociación y para realizar, en su caso, propuestas y sugerencias que realmente puedan influir sobre la otra parte, si realmente interesa. El buen negociador, en función de las diversas circunstancias que rodean el asunto que va a abordar, debe establecer una estrategia de negociación para orientar el rumbo de la misma y a cuyo servicio estarán las distintas tácticas y técnicas del proceso. Para elaborar un mapa básico del tipo de estrategia, resulta muy esclarecedora la clásica matriz que relaciona la actitud que cada parte mantendrá ante la negociación —si es proactiva o reactiva— con el deseo, o no, de colaborar con la otra. Esta matriz es de extraordinaria utilidad, porque determina ejes básicos de comportamiento y negociación, aunque la realidad suele ser más compleja y de límites algo menos definidos. Estas dinámicas las resumiremos, para simplificar, en un cuadro explicativo de la dinámica competitiva —en la que las partes tenderán a negociar con dureza para optimizar su beneficio sin atender a las necesidades de la otra parte— o en una dinámica colaborativa, en la que las partes colaboran para obtener un resultado que beneficie a ambas.

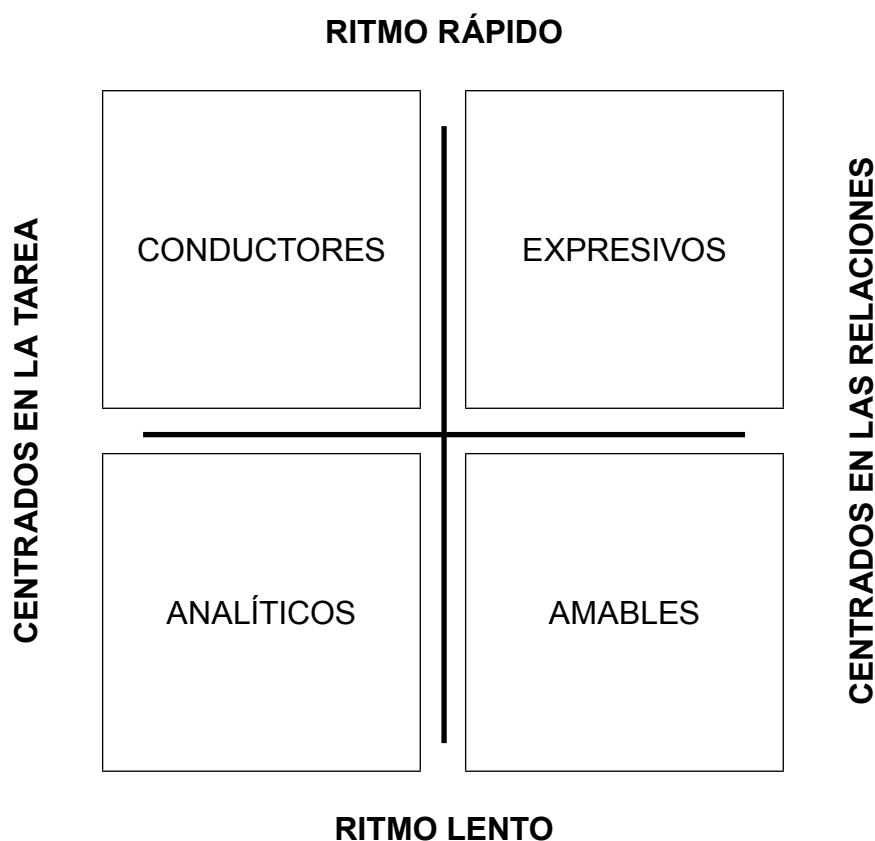


Así, una estrategia de negociación será *competitiva* si ambas partes sólo piensan en su propio beneficio, sin tener en cuenta para nada las posibles pérdidas de la otra, en la clásica dinámica *gana-pierde*. Ambas partes son proactivas —se implican vivamente en la negociación y están interesadas en ella—, pero no demuestran ningún interés en encontrar espacios de colaboración con la otra. Sin ambas partes fueran proactivas, pero existiera interés común en procurar un buen acuerdo para ambas, estaríamos en un espacio *gana-gana* y se podría establecer una estrategia de *colaboración*. Las negociaciones integrativas, cooperativas o colaborativas tienen unas reglas distintas a las competitivas, ya que buscan conseguir acuerdos del tipo *gana-gana* que beneficien a ambos, por lo que habrá que trabajar con los intereses comunes, compartiendo información en busca de escenarios donde ambas partes ganen y se refuercen, al tiempo que se cultiva un adecuado clima de confianza.

Cuando ninguna de las partes es proactiva, ni muestran deseo de negociar se generarán dos espacios de negociación. Si tampoco existe el menor interés por la postura de la otra, se entraría el riesgo de abocarse a un espacio de desinterés o de rechazo a la simple idea de negociación, generándose una estrategia de *evitación*, en la que se trata de evitar y rehusar cualquier negociación. Si, por el contrario, una parte estuviera más atenta a los intereses de

la otra que a los propios, la negociación se centraría en el espacio *pierde-gana* y la estrategia sería de *acomodación*, en la que una parte estaría dispuesta a ceder lo que la otra le exigiera.

Asimismo, para determinar la manera en que los negociadores tenderán a gestionar la negociación se debe aspirar a conocer su tendencia natural de comportamiento. Para ello utilizaremos la siguiente matriz de estilos negociadores vinculados a la forma de ser de las partes (HUTSON&LUCAS 2010, pp. 79-84).



*Personas analíticas (Ritmo lento/centrados en la tarea).* Quieren datos concretos, no poner acento en opiniones y emociones. Tienen a la evitación, reúnen todos los datos y se retiran a estudiarlos. Toman la decisión sobre los datos que disponen, hay que proporcionárselos muy bien. Lo analizan atentamente y tienen mucho miedo a equivocarse.

*Personas conductoras (Ritmo rápido/centrados en la tarea).* Atacan inicialmente con una estrategia competitiva, muchas veces para probarse mutuamente. Si superas la prueba, pue-

den girar a una actitud colaboradora. Cada parte necesita forjarse su credibilidad, lo que más temen es el fracaso. Suelen centrar bastante el objeto de la negociación. No les importa tanto cometer algún error en el camino.

*Expresivos (Ritmo rápido/centrados en las relaciones).* Les encanta la idea de colaboración. Hay que cerrar rápido, pues pueden emocionarse con otra negociación y olvidarse de la tuya. Se trata de personas impulsivas e inconstantes. Temen el aburrimiento, la prolongación de las reuniones, la tensión prolongada. La mejor apuesta es comprender sus objetivos y visiones y responder a ellos de una manera estimulante, intentado asegurarte tu compromiso.

*Amables. (Ritmo lento/centrados en la relación).* Se resisten a los conflictos, y suelen intentar llevarse bien con todo el mundo. Les interesa conocer las opiniones ajenas y la valoración que los demás tienen sobre ellas. Suelen exasperar a las personas expresivas y a las conductoras. Tienden a la evitación y no tomarán una decisión hasta comprobar que no ofenderá a nadie de su equipo ni del rival. Tienden a pensar que el tiempo lo soluciona todo. Pueden tender a la acomodación si se saben llevar a ella.

La ciencia de la estrategia comenzó a ser estudiada hace miles de años con fines militares: el factor humano debe considerarse en gran manera a la hora de determinar el *cómo*. Algunos consejos clásicos siguen siendo válidos para los negociadores de hoy. «*Las cualidades imprescindibles de un general son, ante todo, la clarividencia, el arte de hacer reinar la armonía en el seno de su ejército, una estrategia cuidada respaldada por planes de largo alcance, el sentido de la oportunidad y la facultad de percibir los factores humanos*» (TZU SUN 2009 p.73). Como veremos, esta visión responde al marco metafórico de la negociación como contienda militar. Esos marcos metafóricos condicionan la visión y por tanto el lenguaje utilizado ya que la metáfora no sólo es una figura literaria sino que condiciona la estructura mental.

La negociación es arte y ciencia al mismo tiempo. Y como ciencia, debemos conocer algunas de las técnicas que nos pueden servir para nuestros fines negociadores. Así, los negociadores pueden usar diversas técnicas y tácticas de negociación. Alguna doctrina (YUKI&TRACEY 1992), considera que la negociación puede quedar muy determinada por tácticas de influencia y persuasión, siempre con el lenguaje como instrumento, entre las que se destacan:

- *Persuasión racional*, discurso basado en cifras y datos objetivos, empleando argumentos lógicos. El argumento para persuadir es la base de la negociación y siempre,



en cualquier caso, es recomendable. Con ello se potencia y refuerza cualquiera de las otras tácticas.

- *Intercambio*, la negociación se plantea en base a un intercambio de bienes o servicios. Responde al clásico modelo de «*Te doy esto y tú me das aquello*». Un porcentaje significativo de las negociaciones pivotan sobre este esquema.
- *Recurso a las aspiraciones*. Se negocia con bienes, servicios o posiciones que favorezcan los sueños o aspiraciones de la otra parte. También se encajarían en este epígrafe las concesiones a valores e ideales y la *seducción* por promesas aspiracionales.
- *Mediante consulta*. Es muy frecuente recurrir a consultar a un tercero, buen conocedor de la materia y cuya opinión tenga peso y autoridad en las partes.
- *Relaciones personales*. Muy frecuente y arriesgada, se confía que la especial relación personal —amistad, familiar o amorosa— suponga facilitar acuerdos ventajosos. En algunas culturas este tipo de argumento está más extendido y tiene mayor peso que en otras.
- *Adulación*. Es una táctica muy obvia, pero tremendamente eficaz, que suele dar resultados. Las personas agradecen los halagos y el sentirse valoradas, por lo que, de alguna manera, queda en deuda con la otra parte. No obstante, la persona sabia debe ser muy cautelosa al recibir halagos excesivos.
- *Legalidad*. Se negocia en base a preceptos legales, o desde las posiciones de fuerza que otorgan las normas administrativas o de las costumbres locales. Los requerimientos legales se convierten en las principales palancas de la negociación.
- *Presión*. Se amenaza, se presiona o, incluso, se chantajea a la otra parte para conseguir que ceda o que renuncie a sus pretensiones.
- *Coalición*. Una de las partes se une con otras con la que comparte determinados intereses para conseguir reforzar su posición negociadora.

Entendemos que las anteriores tácticas de influencia deben complementarse con las siguientes:

- *Comunicación e información pública*. Las empresas y las personas son muy sensibles a su imagen en los medios de comunicación, lo que puede ser utilizado positiva o negativamente por la otra parte. La comunicación interna, como hemos visto, también resulta esencial.

- *Alianzas corporativas.* Se cede a cambio de apoyo en otras empresas, o para conseguir postura de ventaja con terceros. A veces, no se trata de conseguir derrotar al otro, sino de conseguir más y mejores aliados.

En Harvard —principal escuela de negociación del mundo— fueron acuñados por Ury y Fisher algunos de los conceptos básicos de la técnicas negociación. Así, por ejemplo, en una negociación competitiva, el vendedor suele poner un Precio Inicial de Venta (PIV) más alto de sus reales aspiraciones, con el objeto de tener un cierto margen para la negociación. A su vez, el comprador realizará una oferta por debajo de sus posibilidades y aspiraciones que podremos llamar Precio Inicial de Compra (PIC). Es difícil generalizar sobre la oportunidad o no de realizar la primera oferta, pero, en general, resulta conveniente en la mayoría de las ocasiones — sobre todo si se dispone de alguna información sobre la otra parte - en ser el primero en lanzarla, ya que así fijas un nivel básico de negociación. Tanto el comprador como el vendedor tendrán unos precios de reserva a partir de los cuales ni comprarán ni venderán. Lógicamente, el posible acuerdo se encontrará entre estos límites, delimitando lo que se conoce como ZOPA, Zona de Posible Acuerdo. El límite inferior de venta, el conocido como precio de reserva del vendedor (PRV) está delimitado por el BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), que suele ser marcado por una alternativa real de venta, que pone límite inferior al precio de venta. A partir de ese límite, el vendedor usará la alternativa que tiene, por lo que nunca bajará de ese precio. Y lo que vale para una compraventa, vale también para cualquier otra materia susceptible de negociación. El ideal del negociador es tener siempre un plan B, una alternativa que marque límites a la negociación que lleve entre manos. En todo caso, resulta recomendable que la otra parte piense que esa alternativa existe, pues también determinará su intervalo de posible acuerdo. *«El propósito de la negociación no siempre es llegar a un acuerdo. Porque el acuerdo es solo un medio y el fin es satisfacer los propios intereses. El propósito de la negociación es explorar si usted puede satisfacer mejor sus intereses por medio de un acuerdo que por medio de su mejor alternativa (...).»* (URY 2011 p.38).

Los negociadores deberán tener en cuenta las cifras de anclaje —normalmente niveles exteriores de precios o, a veces, las primeras ofertas realizadas— que ejercerán referencias para la negociación. Una vez que alguna de las partes pone una cifra sobre la mesa de negociación, ésta actúa como anclaje, del que difícilmente podrá desdecirse la parte proponente. Asimismo, deberán manejar adecuadamente el ritmo de concesiones y conocer la existencia de los Puntos Focales, hacia los que la negociación tiende de forma espontánea, y que suelen

aproximarse a los intermedios equidistantes entre las posturas de cada parte. El negociador debe plantearse un nivel de aspiración como objetivo de la negociación, que debe ser razonablemente elevado para tensionar su postura y aspirar a obtener un resultado ventajoso, pero que al mismo tiempo no esté fuera de la realidad y que no sea tan elevado como para que impida a la otra parte entrar siquiera en la negociación. Hay que planificar bien esta oferta de apertura, pues marcará espacio y punto de anclaje y de referencia. Si la otra parte es la que realiza una petición desmesurada, se debe deslegitimar con argumentos, sin entrar a realizar una oferta. Sin embargo, si se consigue que contraoferte con una salida más baja, se tendrá una mejor base de salida para la negociación. A partir de ahí se debe entrar en el juego de las concesiones recíprocas, en busca de un acuerdo que optimice nuestras aspiraciones.

El negociador debe tener claro una serie de principios que resultan de aplicación bastante generalizada, sobre todo en las negociaciones distributivas o competitivas. Destacamos algunos de los más relevantes:

- Separar los problemas de las personas, así se puede hablar con mayor desapasionamiento.
- Centrarse en los intereses, y no en valores o creencias.
- Contemplar el mayor número de opciones posibles antes de decidir la estrategia final de acción.
- Procurar tener siempre alternativas o plan B.
- Procurar que la solución se base en principios objetivos e ir construyendo un relato adecuado a lo largo de la negociación.
- Respetar los rituales y ritmos de la negociación. No querer anticipar el cierre, pues tendrá un coste, ni dilatarlo en exceso, porque puede perderse.

Toda negociación queda enmarcada en un marco definido tanto por las necesidades de las partes, como por las alternativas y expectativas que posee y las circunstancias que la condicionan. Las necesidades pueden ser materiales, más o menos medibles y, por tanto, cuantificable, o inmateriales. Un significativo porcentaje de negociaciones tendrá base numérica, en la que unas rudimentarias matemáticas acompañarán al lenguaje durante el proceso. Cuantificar siempre facilita analizar lo que está sobre la mesa con referencia a las alternativas. En otras muchas negociaciones se conjugan expectativas de posición, relevancia o poder, que no son fácilmente cuantificables. Las expectativas —aunque en muchas ocasiones poseen una naturaleza objetiva— deben gestionarse en consonancia también con las alternativas, lo que

añade complejidad al proceso. En ocasiones, en negociaciones complejas a varias bandas exigen alcanzar el consenso, el acuerdo de todos. «*Consenso no quiere decir <<yo gano y tú pierdes>>, significa <<todos nos beneficiamos>>*» (SUSSKIND&INGOUVILLE 2012 p.98). La búsqueda de alternativas para el acuerdo o el consenso en procesos complejos requiere planteamientos muy imaginativos que no sólo pueden ser fruto de sesudos análisis racionales. No siempre la solución posible es hija de la lógica, o al menos de la lógica impuesta por los postulados iniciales. Por eso, en los equipos deben complementarse los talentos. Por ejemplo, está estudiado el concepto de pensamiento lateral, que permite ver las cosas de otra manera y enfocar los problemas desde un prisma diferente. Existen técnicas para desarrollar este pensamiento lateral impulsadas por el psicólogo De Bono.

Tendemos a usar la secuencia lógica del pensamiento como vía para avanzar desde unos postulados iniciales. La creatividad pertenecería —para la tradición intelectual— al reino de las musas y sería, por tanto, inasible y acientífica. Existe, sin embargo, una manera diferente de pensar, que es científica, pero que no responde a los axiomas del pensamiento clásico y se llama pensamiento lateral. «*El pensamiento lateral está íntimamente relacionado con los procesos mentales de la perspicacia, la creatividad y el ingenio. Todos ellos tienen la misma base, pero se diferencian en que mientras estos tres últimos tienen un carácter espontáneo, independiente de la voluntad, el pensamiento lateral es más susceptible de ser determinado por la voluntad consciente. Se trata de una forma definitiva de aplicar la mente a un tema o problema dado, como ocurre en el propio pensamiento lógico, pero de un modo completamente distinto*» (DE BONO 2015 p.11).

Existen diversas técnicas para incrementar la creatividad y la imaginación necesarias para explorar caminos distintos. «*Para poder hacer uso de la creatividad es preciso extirparle el halo místico y considerarla como un modo de emplear la mente y manejar información. El pensamiento lateral tiene también como función la liberación del efecto restrictivo de las ideas antiguadas. Ello conduce a cambios de actitudes y enfoques, a la visión diferente de ideas inmutables hasta entonces. La liberación del efecto polarizador de las viejas ideas y el estímulo de nuevas ideas es una doble función del pensamiento lateral*» (DE BONO 2015 p.14). Y, cualquiera de las técnicas o esfuerzos que desarrollemos en pos de búsqueda de alternativas imaginativas no puede suplir al esfuerzo racional y lógico. Debe complementarlo. «*El pensamiento lateral no pretende sustituir al pensamiento vertical: ambos son necesarios en sus respectivos ámbitos y se complementan mutuamente; el primero es creativo, el segundo, selectivo*» (DE BONO 2015 p.15). Lo inteligente es que la imaginación pueda vislumbrar nuevas rutas para después avanzar sobre ellas a lomos de la razón. El lenguaje estará al servi-

cio de ese proceso. A veces, la innovación sucede a las innovaciones lingüísticas, a describir la realidad que nos ocupa con palabras o enfoques distintos. *«El pensamiento lateral se aplica en una fase anterior a la acción del pensamiento vertical. Se usa para reestructurar los enfoques de la situación que se considera y las ideas que sirven de base a un estudio lógico. El nuevo enfoque y las ideas básicas pueden ser luego desarrolladas por el pensamiento vertical. El pensamiento lateral es creativo, el vertical es selectivo. Su combinación aumenta la efectividad del pensamiento en general»* (DE BONO 2015 p.318).

Las tácticas, como sabemos, son la aplicación práctica, concreta y adaptada a las circunstancias de la estrategia de la negociación. La estrategia marca la dirección, el rumbo, y la táctica es la que pisa y avanza sobre el camino trazado. Sin táctica, cualquier estrategia se convierte en un mero divertimento de papel. Ury (URY 2011) agrupa el conjunto de tácticas en tres grandes grupos: *obstructivas* (que denomina <<muro de piedra>>); *ofensivas* o ataques y *engañosas* o trucos. *«La clave para neutralizar el efecto de una táctica es reconocerla. Si usted se da cuenta de que la táctica de su oponente es un muro de piedra, sabrá que no es del todo inflexible. Si usted identifica un ataque, se sentirá menos temeroso e incómodo. Si usted identifica un truco, no caerá en la trampa»* (URY 2011 p.55).

Ya vimos que escuchar es el cimiento del posterior acto de comunicar. Escuchar también es una condición necesaria para el negociador, por lo que debe figurar en un lugar relevante es este apartado de el *cómo*. Escuchando a la otra parte, analizando su lenguaje, observando su lenguaje no verbal, descubrimos mucho de sus intereses, de cómo es y de cómo se siente en la negociación. *«La concesión más económica que usted puede hacer es escuchar a la otra persona. Todos tenemos una profunda necesidad de ser comprendidos. Cuando usted satisface esa necesidad, crea la oportunidad para cambiar el curso de la negociación»* (URY 2011 p.68). Sabemos que la dinámica de participación es la que más compromete e involucra y, para conseguirla, el paso necesario es saber escuchar a las partes implicadas.

La estrategia puede determinar una línea de negociación dura, o, por el contrario, una blanda. Los perfiles más competitivos tenderán hacia la negociación dura, los más colaborativos hacia la blanda. Utilizamos el concepto blando y duro por semejanza y analogía del poder duro y poder blando acuñado por Joseph S. Nye Jr. *«¿Qué es el poder blando? Es la habilidad de obtener lo que quieres a través de la atracción antes que a través de la coerción o las recompensas. Surge del atractivo de la cultura de un país, de sus ideales políticos y de sus políticas. Cuando nuestras políticas son vistas como legítimas a los ojos de los demás, nuestro poder blando se realza»* (NYE JR. 2010 p.117). O sea, lograr influencia y poder a

través de la cultura y las ideas, en vez de por la guerra o las coerciones económicas. En una negociación blanda, se trata de atraer, de conseguir que nuestra propuesta sea interesante; en una dura, de imponer, de forzar el dilema del menor mal posible, o de que presionar hasta que no le quede a la otra parte opción distinta a la que planteamos.

A veces, sobre todo si la otra parte no te deja opción, hay que usar la negociación dura. Pero lo más estable y poderoso a largo plazo es el poder blando, el conseguir que los demás no quieran destruirte, sino trabajar contigo. A veces, es más útil conseguir socios y aliados que derrotar a adversarios. No existen reglas fijas, pero como estrategia general a largo plazo, la regla debe ser la del poder blando, usando el poder duro sólo cuando sea estrictamente necesario o como medida defensiva a preventiva. El lenguaje acompañará a ambas formas de poder con sus expresiones, palabras y figuras literarias propias. Y si el lenguaje es importante para el poder duro, mucho más importante lo resulta para el blando.

En lo posible, debemos argumentar en positivo, no agotar nuestro turno simplemente desacreditando la opinión opuesta. Mientras más se hable de la propuesta de la otra parte, más la reforzamos. George Lakoff lo explica mediante un ejemplo: mientras más pedía a sus estudiantes que no pensarán en un elefante, más difícil les resultaba a estos dejar de hacerlo. Mientras más nos centremos en los asuntos que la otra parte plantea, más protagonismo le estaremos concediendo. Por supuesto que hay que desmontar los argumentos ajenos, pero lo determinante será el que los propios prevalezcan. Debemos crear nuestro espacio de negociación y no limitarnos a debatirnos en el que la otra parte nos crea.

Hemos analizado la metáfora como una figura meramente lingüística, casi como un adorno poético para enriquecer nuestro lenguaje. Por eso, se podría pensar que la metáfora es innecesaria o superflua a la hora de expresarnos. Para Lakoff, la metáfora «(...) *impregna la vida cotidiana, no solamente el lenguaje, sino también el pensamiento y la acción. Nuestro sistema conceptual ordinario, en términos del cual pensamos y actuamos, es fundamentalmente de naturaleza metafórica*» (LAKOFF&JOHNSON 2017 p.35). O sea, que las metáforas son al tiempo palabras y estructura mental. Si construimos un relato sobre nuestra negociación en la que nos queremos asemejar a la tripulación que lleva al barco hasta un buen puerto a través de la tormenta, todo el vocabulario se pondrá al servicio de esta idea base. Y, sin darnos cuenta, utilizaremos timón, tormenta, rumbo, brújula, oleaje. El lenguaje usado por los negociadores debe servir al relato. En este trabajo, por ejemplo, hemos usado con frecuencia el marco metafórico de la lucha para explicar las dinámicas negociadoras, de ahí el uso del famoso libro de *El Arte de la Guerra* de Tzu Sun, por ejemplo. En el propio seno de

la negociación, el marco metafórico que logremos crear de ella tendrá mucha influencia y condicionará el lenguaje de las partes. Por tanto, en la estrategia lingüística que definamos se tratará de conseguir que las partes compartan un marco metafórico que convenga a nuestros intereses.

Lakoff se asombra ante la general negativa a aceptar la naturaleza conceptual de la metáfora. *«La idea de que las metáforas no son más que expresiones lingüísticas —una mera cuestión de palabras— es una falacia tan común que ha impedido a muchos lectores tomar siquiera en consideración la idea de que pensamos metafóricamente. La falacia consiste en que la metáfora trata solo de la manera en la que hablamos y no sobre la conceptualización y el razonamiento»* (LAKOFF&JOHNSON 2017 p.273). La metáfora no sólo sirve para describir de manera hermosa algo, también configura nuestra mente y, por supuesto, nuestro lenguaje.

En general, en una negociación siempre es interesante ser el primero en proponer una cifra, pues determinamos el nivel de arranque. Esta regla no es general, sólo probabilística. En los cursos de negociación, cuando se les pregunta a los alumnos sobre esta cuestión, responden mayoritariamente que es mejor esperar a que la otra parte haga su primera propuesta bajo el argumento que hacerlo primero puede llevarte a cometer un error y quedarte corto, por lo que podrías perder posibles beneficios. A pesar de esta opinión extendida —que en ocasiones se cumple—, consideramos que, estadísticamente al menos, es mejor ofertar primero, pues fijas el primer anclaje en función del interés. Puede que en alguna ocasión se hubiera podido ir más lejos, pero ya vimos que no se debe aspirar al resultado óptimo, sino al resultado razonable según nuestras expectativas.

Cuando nos ponen sobre la mesa una propuesta claramente excesiva, podemos reaccionar de varias maneras. La más habitual será la de responder con otra igual de disparatada a la baja. Tiene la ventaja de que centra el campo de negociación, pero la desventaja de que se corre el riesgo de que la negociación se bloquee. Otra forma de actuar sería la de mostrar indignación por el ofrecimiento o incluso afirmar que si no se retira esa propuesta no se podrá avanzar en la negociación. El riesgo es similar al anterior, pero, si el proponente retira la propuesta se habrá ganado una ventaja en la negociación. Otras técnicas es no hacer demasiado caso a ese anclaje y ofrecer lo que nos parece razonable, o lo que estimamos que sería al precio mínimo que la contraparte estaría dispuesta a aceptar. En todo caso, si dejamos a la otra parte ser la primera en ofertar, nos veremos arrastrado a su marco de negociación que, aunque alguna vez pudiera favorecernos, en la mayoría de las ocasiones nos tensará y condicionará desde el principio.

## 5.9. EL CUÁNDO O LA GESTIÓN DE LOS TIEMPOS

Tan importante es saber manejar los contenidos de una negociación, como sus tiempos. Cualquier proceso de negociación posee un ritmo que el negociador debe aprender a usar a su favor. Según Carlos Alfonso Mellado (ALFONSO MELLADO 2016), la negociación —él se refiere, sobre todo a la laboral— pasa, normalmente, por cuatro fases:

*Preparación:* Se definen las estrategias de negociación y las técnicas a utilizar.

*Inicio:* las partes se reúnen, intercambian sus posiciones y alcanzan acuerdos sobre el desarrollo de la negociación.

*Intercambio:* se desarrolla realmente la negociación sobre los objetivos y, en su caso, se hacen concesiones recíprocas.

*Final:* se produce el acuerdo/desacuerdo, en su caso se pueden adoptar medios de solución del desacuerdo, prevención de futuros conflictos, y para la gestión del acuerdo.

Para Alfonso Mellado, las cuestiones básicas que el negociador debería abordar en cada una de estas fases serían las siguientes:

### A. PREPARACIÓN: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN.

En esta fase se deben tomar decisiones esenciales:

A.1. *¿Queremos negociar o no?* Responder el por qué y el para qué de la negociación. Si se decide negociar, hay que preparar la negociación; si se decide no hacerlo, también habrá que determinar la estrategia que evite la negociación que no se desea. Entre otras, destacan las siguientes alternativas.

*Desgaste:* alargar negociación y provocar el agotamiento y desistimiento del contrario.

*Provocación:* queremos alterar al contrario, provocar el conflicto.

*Disminuir tensión:* Romper rápido, pero sin deterioro de las relaciones si lo podemos evitar (evidenciar otras posibles negociaciones).

*Solución por terceros:* no queremos negociar, pero por no asumir ser quienes alcanzamos el acuerdo; proponer mediación/arbitraje/solución judicial —si puede haberla.



A.2. *Cuál es nuestra estrategia si queremos negociar*: Determinar la estrategia de negociación más adecuada y tratar de adivinar la de la otra parte.

*Posición de máximos*: Todo lo que nos gustaría conseguir, nuestro mejor techo de posibilidades.

*Posición razonable*: Lo que podemos esperar conseguir: concesiones que tendremos que hacer y cesiones que esperamos recibir, objetivos posibles que estimamos alcanzar (esencial valorar la situación de la otra parte).

*Posición de mínimos*: Lo imprescindible para llegar a un acuerdo, sin conseguirlos habría que romper. Concesiones que no podemos traspasar y cesiones que necesariamente debemos recibir (pueden valorarse en conjunto, si obtenemos esto podríamos ceder aquello).

Una vez establecidas las líneas de estrategia general, se deben definir las técnicas de negociación más adecuadas y para ello hay que analizar los condicionantes de la negociación. Cada negociación es un mundo diferente y está presidida por condicionantes específicos. No existe un método fijo a seguir. En todo caso, hay que analizar los diferentes tipos de negociación (perder/ganar, perder/perder, ganar/ganar, etc. y en función de eso diferentes técnicas y estrategias. Pero en el ámbito laboral/personal, son frecuentes las negociaciones de tipo conflictual (en sentido técnico) y de suma cero (lo que una parte obtiene es a costa de una cesión de la otra, lo que no impide que la solución permita a ambas entender satisfactoria la solución).

En esta fase debemos valorar qué condicionantes podemos encontrarnos. Son múltiples: algunos de tipo personal, otros más subjetivos. Algunos resultan muy evidentes, como la situación económica o el marco normativo. Otros resultan más complejos de valorar: Posición de los asesores (qué han asesorado-cómo son), miedo al acuerdo (si se actúa por representantes), fuerza de cada parte (capacidad de presión), precedentes de relación entre las partes, valoración de cada una sobre el fracaso de la negociación, etc. Existen también otros externos pero con influencia: situación de negociación en ámbitos próximos (comparación). Debemos valorar también qué hacemos si existe presión ¿exigir que cese? ¿aceptar negociación bajo presión? Esencial valorar si negociamos con una parte o con varias: conflictos de rol inter-sindicales (nivel reivindicativo, quién cede, etc.)

En función a lo anterior deberemos fijar nuestra técnica de negociación, que conlleva, según Alfonso Mellado, (ALFONSO 2016): *Elección de equipo negociador* (capacidad de escuchar y captar posición contraria, de exponer la nuestra y «vender» posibles concesiones. *Definir*

*el estilo de negociación* (intentar huir de estilos agresivos y formalistas, mejor estilos argumentativos y equilibrados salvo que queramos romper la negociación). *Identificar si buscamos resultados a corto o medio plazo* y el grado de deterioro de las relaciones que estamos dispuestos a asumir. *Fijar los plazos y ritmos de negociación*. *Determinar, en su caso, el ritmo de posibles concesiones* (por ejemplo: mientras no cedan esto no cederemos esto). *Determinar el grado de formalización de la negociación* (nos puede venir impuesto en parte normativamente). *Determinar si requerimos asistencia de personas imparciales*.

## *B. INICIO NEGOCIACIÓN.*

En esta fase, las partes intercambian sus peticiones y muestran sus posiciones. Se debe distinguir entre la *posición declarada* (se suele equiparar a la posición de máximos en la estrategia, pero puede ser incluso superior); el *interés*: lo que realmente quiere obtener (se suele equiparar a la posición razonable, pero en ocasiones llega a la posición de mínimos en función de su propia valoración de fuerza); el *valor de reserva*: lo que en último extremo aceptaría antes de romper/acudir al conflicto abierto (puede coincidir con la posición de mínimos, pero incluso puede estar por debajo en función del desarrollo de la negociación y su propia valoración de fuerzas).

La plataforma inicial debe ser considerada como una simple exposición de intenciones, no hacer declaraciones genéricas ni descalificaciones graves sobre la misma. En esta fase debemos fijar:

- *Lugar de reunión*: cómodo para ambas partes (cuestiones físicas), mejor, generalmente, un lugar que nos resulte familiar, nuestra sede como lugar ideal.
- *Plazo de negociación*: conveniente fijar un plazo máximo o un plazo a partir del que se replantea la negociación.
- *Ritmo de las negociaciones*: esencial tener un calendario y respetarlo al máximo.
- *Formalización de la negociación*: Por ejemplo, si hay, o no, presidente de la mesa en caso de negociaciones laborales; Redacción de actas: mejor solo en caso de acuerdo; Asesores: no debemos plantear problemas a que las partes acudan con su compañía.

### *C. FASE DE INTERCAMBIO.*

En esta fase se desarrolla propiamente la negociación. Esencial intentar mantener nuestra banda máxima y llevar a la parte contraria a su banda mínima. Esencial intentar captar lo que pretende la otra parte (descubrir su interés e incluso su valor de reserva). Saber vender nuestras concesiones: explicar lo que nos cuestan y lo importantes que son. Honestidad; identificar claramente lo que consideramos innegociable, lo que podemos negociar —explicando que dependerá de en qué términos— y lo que podemos aceptar —condicionado siempre al resultado final.

Resulta esencial un desarrollo ordenado: No interrumpirse, ser capaz de argumentar, intentar dejar las cuestiones personales fuera de la negociación, así como los resquemores por cuestiones precedentes, exponer las posibles ventajas para cada parte de una cuestión, no perder tiempo en lo accesorio. En todo caso asumir que las partes pueden querer expresarse e incluso desahogarse. No permitir que una cuestión bloquee la negociación: puede aparcarse y sugerir que se deje para el final a la vista de todo lo negociado (incluso puede reconsiderarse en la globalidad). Pedir tiempo para estudiar propuestas. Suministrar suficiente información incluso de razones para no aceptar propuestas. Esencial no introducir más tensión y que la negociación avance. Esta fase puede alargarse, no perder los nervios ni tratar de acortar tiempos en demasía, pues la otra parte intentará rentabilizar nuestra urgencia.

### *D. FINAL: ACUERDO/DESACUERDO.*

Cuando se considere la negociación agotada debe cerrarse. No debe prolongarse. Si hay acuerdo debe redactarse con claridad. Si no hay acuerdo o no vemos posibilidad de ello, deberemos romper de la manera más amistosa posible para no enturbiar futuras negociaciones. Puede ser aconsejable pedir un tiempo breve para considerar las últimas posturas, incluso plantear una posible mediación (si pensamos que puede haber aún algún margen). También puede resultar interesante el plantear una solución a través de terceros, si pensamos que influye el miedo al acuerdo o si lo preferimos al conflicto abierto.

Cuando se produce el acuerdo es buen momento para prevenir futuros conflictos. Gestión del acuerdo (comisión de seguimiento), medios alternativos de solución de conflictos, etc.

Si aceptamos un acuerdo, no podemos valorar quién ha cedido más. Tampoco ver si podríamos haber apurado más. Lo que debemos valorar es si está en nuestra banda de negociación.

Incluso considerar nuestro valor de reserva y consecuencias a corto, medio y largo plazo, así como posible conflicto abierto y consecuencias del mismo. Huir de una valoración personalista basada en la tensión previa (ALFONSO MELLADO 2016).

En el trabajo anterior, Carlos Alfonso Mellado hace algunas consideraciones finales. Entre ellas recordar que no existen reglas cerradas ni fijas que uniformen los procesos negociadores. Cada negociación es distinta, por lo que hay que saber negociar con suficiente flexibilidad e imaginación, huyendo al tiempo de personalismos. Siempre hay que intentar comprender las razones de cada parte. Y, por último, aunque la negociación se haya planteado de suma cero, procurar aspirar siempre a algo de beneficio mutuo, y dejar que la otra parte tenga siempre algo para *vender* a los suyos.

Cada negociación, en función de sus características y circunstancias, así como de los perfiles y poderes de los negociadores, tendrá que tener un tiempo de maduración y ejecución. Es importante conocer los biorritmos de la negociación, gestionar los tiempos de cada fase. Ya escribimos que el negociador no debe tratar de acelerar los plazos de toma de decisión en demasía. Primero, porque puede aparentar demasiado interés, lo que hará que la otra parte suba su precio. Pero, lo más importante, es porque pueda que se sienta abrumado por la responsabilidad de tomar una decisión sin haberla madurado lo suficiente o haber logrado los apoyos que precisa. En ese caso, es posible que prefiera renunciar incluso a un buen acuerdo antes de tomar el riesgo de una decisión acelerada.

Es resumen, la adecuada gestión de los tiempos de la negociación es otro de los requisitos exigibles al buen negociador y al lenguaje que utilice, más genérico y aspiracional al principio y progresivamente concreto y posibilista a lo largo del proceso. La redacción de los acuerdos debe ser sencilla y clara, centrada en los contenidos, sin entrar en juicios de valor ni declaraciones grandilocuentes. La redacción no debe dejar lugar a equívocos en su posterior interpretación.

## **5.10. EL *DÓNDE*, EL LUGAR Y LA LECTURA DE LAS CIRCUNSTANCIAS**

El *dónde*, además de referirse al lugar propio en el que se desarrollan las negociaciones, hace referencia, sobre todo, a las circunstancias que las rodean y que las condicionarán en gran medida. El proceso de negociación se desarrolla en el seno de unas circunstancias y un entorno geográfico, legal, temporal, cultural y económico determinado, que habrá que saber

leer. «Prestemos más atención al contexto. Ello aumentará las posibilidades de identificar correctamente los factores situacionales que influyen en nuestro comportamiento y en el de los demás. La atención al contexto, sobre todo, aumenta la probabilidad de que reconozcamos las influencias sociales que pueden estar actuando (...)» (NISBETT 2016 p.69). No tiene nada que ver, por ejemplo, la dinámica negociadora para la venta de un inmueble con anterioridad a la Gran Recesión que cuando se estaba en lo más profundo de la misma. Las circunstancias, variables y en muchas ocasiones imprevistas, condicionarán en gran medida la marcha de la negociación, por lo que el negociador debe saber interpretar esas circunstancias y saberlas usar a su favor o, en caso opuesto, conseguir disminuir los perjuicios que pudieran causarle. La estrategia miliar fue consciente de la variabilidad de las circunstancias, por lo que siempre concedió, como sabemos, un margen de libertad a los mandos para que se adapten a ellas mediante las tácticas adecuadas. «El general debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos predeterminados» (TZU SUN 2009 p.119).

Las circunstancias deben ser conocidas, analizadas, valoradas y comentadas entre el equipo de negociación y su órgano de decisión. El negociador tendrá que tomar decisiones en el mejor momento, atento a la evolución también de las circunstancias. La gestión de las circunstancias, de alguna manera, medirá los recursos y las forma de ser y de entender al mundo del negociador. «Las circunstancias no hacen al hombre, sino que lo revelan a sí mismo» (ALLEN 2013 p.31). Cada persona tiene un interior, fruto de su genética, su educación, su propio desarrollo personal, pero su personalidad se ha ido cuajando en la colisión e interacción con las circunstancias que lo envuelven. «Un hombre no puede escoger directamente sus circunstancias, pero puede escoger sus pensamientos y, de este modo, de forma indirecta, crear sus circunstancias» (ALLEN 2013 p.55). Las personas terminan adaptándose a las circunstancias, adoptando el estilo idóneo para sobrevivir o prosperar en ellas. Las personas, los estilos y las estrategias evolucionarán en paralelo al contexto y a las circunstancias. «Sin embargo, estos estilos no duran más que lo que duran los contextos. En una familia, una institución o una cultura petrificadas, será difícil deshacerse de la etiqueta adquirida, y los hábitos de relación sólo podrán reforzarse. Por el contrario, en un contexto vivo, las fuerzas moldeadoras cambian incesantemente» (CYRULNIK 2005 p.74).

La lectura de las circunstancias y la adecuada toma de decisiones son algunos de los principales talentos del negociador, al que no le valdrá como excusa la famosa frase atribuida a Felipe II de *no mandé a mi Armada a luchar contra los elementos*. Ya sabemos que los elementos siempre están ahí y que tendremos que saber incorporar su influencia en nuestra

táctica de negociación y de toma de decisiones. Al negociador se le envía a gestionar un proceso en unas circunstancias y, nunca, fuera de ellas. A los negociadores sí se les manda a luchar contra los elementos.

Dada la enorme variedad de situaciones y la complejidad de las circunstancias, renunciamos a realizar clasificación ni taxonomía alguna sobre ellas. El negociador debe entenderlas y estimar cómo influirán en la negociación, con la aspiración de saber usarlas para el servicio de su fin, o, al menos, mitigar las consecuencias negativas que pudieran causarle. Pero, también, el negociador sabio sabrá escoger el momento más adecuado y las circunstancias idóneas para plantear y desarrollar su negociación. O sea, que no se trata tan sólo de saber gestionar las circunstancias existentes, sino, también, el saber escoger las más adecuadas o, incluso, impulsar o crear las más convenientes. Aunque cada persona posee una forma de expresarse, su lenguaje deberá adaptarse a las circunstancias y finalidad.

Otra acepción del *dónde* es la del lugar físico en el que se desarrollan las negociaciones, que también posee su importancia, tanto práctica, como psicológica y de significación social. La ubicación de las negociaciones también es parte del mensaje que se quiere lanzar. No es lo mismo negociar en las oficinas de una de las partes que en la de la otra, o el uso de unas dependencias oficiales, por ejemplo. El confort y la comodidad de la sala de negociación también es relevante, ya que a veces actúa a favor y a veces en contra. El negociador deberá determinar el lugar más conveniente para sus aspiraciones. El lugar en el que se desarrollarán las negociaciones debe acordarse entre las partes y, de hecho, considerarse parte de esa negociación. Si la otra parte nos concede el lugar que nosotros queríamos, nos pedirá algo a cambio, al igual que nosotros deberíamos hacerlo en situación contraria. Estas decisiones, que pudieran parecer pequeñas, son en verdad importantes, por lo que deben incluirse como contenido en la estrategia general de negociación.

## **5.11. TOMA DE DECISIONES**

El momento crítico en cualquier proceso de negociación es el de la toma de decisión, en el que finalmente, por ejemplo, se decide si aceptamos o no el acuerdo. En el camino se han ido adoptando otra serie de decisiones que habrán condicionado la propuesta final. La negociación se perfecciona con el acuerdo. De nada serviría un gran proceso negociador si al final, por temor o dudas, no se toma acuerdo alguno o, peor aún, se toma el acuerdo equivocado.

¿Cómo se toman esas decisiones? ¿Qué factores influyen en ella? ¿Tiene influencia el lenguaje en la toma de decisión?

La toma de decisión, en teoría, debería venir precedida del análisis de las alternativas para que, una vez comparadas, se pudiera elegir la más adecuada. Benjamín Franklin trabajó sobre estas bases para una toma de decisión adecuada, desarrollando las teorías previas del pensador francés Pascal a mediados del siglo XVII. Hoy en día, esa corriente de toma de decisiones por criterios racionales se basa en el análisis del valor esperado. *«En el empleo del llamado <<análisis del valor esperado>> se listan los posibles resultados de cada una de las elecciones de un conjunto de ellas, se determina su valor (positivo o negativo) y se calcula la probabilidad de cada resultado. Luego se multiplica el valor por la probabilidad. El producto nos da el valor que podemos esperar de cada actuación. Y entonces elegimos la actuación con el máximo valor esperable»* (NISBETT 2016 p.98). Actualmente sigue resultando muy común el uso de los análisis coste-beneficio para determinar la elección óptima. *«Un economista afirmaría que, para las decisiones que tengan alguna consecuencia, debemos hacer un análisis de coste-beneficio, que es una manera de calcular el valor esperado. La definición formal del análisis de coste-beneficio es el procedimiento que nos permite elegir de un conjunto de acciones posibles aquella que produce el mayor beneficio neto: beneficio menos coste»* (NISBETT 2016 p.99). Aunque, como veremos en este capítulo, la mente humana rehúye el esfuerzo de pensar y se deja llevar por intuiciones y apariencias, no cabe duda que para la toma de decisiones siempre debe realizarse un análisis coste-beneficio, aunque no puede ser considerado como el único factor de decisión.

La realidad es tan compleja y tantas las variables, que resulta muy difícil analizar las verdaderas consecuencias de las decisiones, por lo que el estudio clásico coste-beneficio queda realmente muy limitado. Se tiene que acotar los parámetros de estudio, ya que abordarlos todos nos conduciría a un esfuerzo tan enorme como, probablemente, estéril. *«Optimizar la elección — tomar la mejor decisión posible — no es un objetivo realista para muchas decisiones de la vida real. Si realmente intentásemos optimizar una elección, nos veríamos en la situación del célebre asno del filósofo que muere de inanición entre dos montones de heno. (<<Este parece algo más fresco. En aquel montón parece que hay más heno. Este lo tengo algo más cerca>>). Recordemos a Herbert Simon, el economista, politólogo, psicólogo, informático y teórico de la gestión empresarial. Él intentó resolver estos dos problemas de la teoría del coste-beneficio. Muchas veces no es racional, dice, intentar optimizar la elección. Esto sería tarea para un ordenador de alta velocidad con información infinita, pero no para el común de los mortales. Nuestras decisiones se caracterizan más bien por su racionalidad*

*limitada. No tratamos de optimizar nuestras decisiones, sino que las satisfacemos (la palabra es una composición de <<satisfacer>> y << suficientemente >>). El tiempo y la energía que dediquemos a una decisión deben ser proporcionales a su importancia. Sin duda, esta enmienda a la teoría microeconómica estándar es, como tal, correcta, y Simon ganó el Premio Nobel de economía por este principio» (NISBETT 2016 pp.101-102). En muchos casos, la realidad compleja nos aconseja optar por un acuerdo razonable que nos satisfaga, en vez de aspirar al acuerdo óptimo, que nos resultaría de difícil determinación y consecución.*

Ya comentamos que no es lo mismo valor que precio. ¿Cómo valoramos las distintas alternativas para que nuestra matriz de cálculo pueda estimar la mejor elección? Hablar en euros es fácil, pero ¿de bienestar, de autoestima o de poder? ¿De puerta abiertas o cerradas para el futuro? ¿Cómo valorar las posibilidades para ese futuro? Estas y otras preguntas tienen difícil respuesta, por lo que, para la adecuada toma de decisiones, deberemos tener en cuenta otros factores, más allá del indispensable, aunque sea limitado, análisis coste-beneficio. El negociador experto sabe que no existen soluciones sencillas para problemas complejos. *«(...) buscaba respuestas sencillas a cuestiones complejas —haz esto, no aquello— porque no estaba seguro de mí mismo y me sentía estresado. Pero las respuestas simples, como el consejo sobre precios «empieza alto», tan seductor en su racionalidad, me distrajeron y me impidieron plantear preguntas más fundamentales» (CATMULL 2014 p.67). El clásico axioma de la navaja de Ockham, lógico escolástico inglés del siglo XIV, postula que cuando dos teorías tienen las mismas consecuencias, la más simple tiene más posibilidades de ser correcta que la compleja. Pero, desgraciadamente no siempre funciona y en ocasiones, problemas complejos exigen respuestas complejas o, al menos, varias simples que ayudan pero que no resuelven por completo. Quizás la solución radique en avances parciales y que fluya el tiempo. Nuestra mente tenderá a creer a aquellos que ofrezcan soluciones simples y rechazará las complejas, por lo que la serena reflexión resulta imprescindible en estos casos. Con frecuencia esperamos soluciones simples, casi mágicas, a los problemas y, eso, sencillamente es imposible. «(...) la aplicación inadecuada de reglas y modelos sencillos a mecanismo complejos perjudica cualquier proyecto que se tenga entre manos. Deseamos tanto una explicación sencilla que a veces la aceptamos aunque sea totalmente inadecuada» (CATMULL 2014 p.179).*

El negociador no debe obsesionarse con encontrar imposibles soluciones simples, sino en generar dinámicas positivas que den como fruto soluciones parciales que permita mejorar desde la situación inicial. En todo caso, sea sencilla o compleja la respuesta, está claro que deben analizarse los pros y contras de cualquier decisión para decidir en función del balance costo/



beneficio. Ya sabemos que los participantes se comportan bajo la poderosa influencia de sus perfiles psicológicos. Pero más allá de estas tendencias individuales, ¿existen sesgos generales de la mente humana que nos expliquen el cómo tomamos las decisiones? ¿Es posible que nuestra mente esté dominada por tendencias naturales que condicionen las decisiones?

Nuestra primera sorpresa nace al comprobar que, en general, nos cuesta pensar; una especie de pereza mental hace que prefiramos las decisiones fáciles, intuitivas e irreflexivas. «*El impulso interior que nos lleva a alejarnos del esfuerzo concentrado es tan intenso que los científicos cognitivos han acabado considerando la mente errante y dispersa como la modalidad «por defecto» del cerebro, el sistema que opera siempre que no nos hallamos sumidos en ninguna tarea mental*» (GOLEMAN 2014 p.57). Como negociadores, por tanto, tendremos que superar esa laxitud mental y someternos al esfuerzo del análisis y la reflexión.

Tenemos tan interiorizado el aserto de que somos animales racionales, que realmente nos hemos creído —o al menos nuestros constructos intelectuales así lo han considerado de por siglos— que decidimos, pensamos, tomamos decisiones y actuamos guiados por nuestra razón. En todo caso se aceptaba que puntualmente las pasiones pudieran nublar las luces de nuestra razón. Pero la psicología y la psiquiatría desarrollada desde mediados del siglo XIX han demostrado que nuestra mente —más allá de patologías y perfiles psíquicos— está condicionada por múltiples sesgos, esquemas y estereotipos que condicionan en gran manera la decisión. En muchos casos creemos decidir con base a datos objetivos, pero en verdad lo hacemos influidos por sesgos inherentes a la mente. Daniel Kahneman, psicólogo Premio Nobel de economía estudia en profundidad el fenómeno, en su libro *Pensar rápido, pensar despacio*. Otros autores, como Rolf Dobelli, en *El arte de pensar* y Wolter Kitz y Manuel Tusch en *La lógica de la psicología*, abordan en profundidad los distintos condicionantes y sesgos que confunden a nuestra lógica racional.

Conozcamos las principales ideas de Kahneman. Considera que en nuestra mente interactúan dos sistemas. El Sistema 1, intuitivo, rápido y sin esfuerzo, y el Sistema 2 que es el racional, el que analiza y mide. El Sistema 1 responde a intuiciones, es cómodo, no racionaliza, decide rápido, más influido por sentimientos y emociones. El Sistema 2 es más lento, racional, y se pone en marcha con esfuerzo. Tendemos a la ley del mínimo esfuerzo, dejando al Sistema 1 que tome las decisiones intuitivas y rápidas, ya que el Sistema 2 requiere atención, racionalización y esfuerzo. Somos perezosos y tendemos a dejar decidir al Sistema 1 por no activar el lento y costoso Sistema 2.

Nuestra mente tiende a construir historias y relatos. Ya conocemos la fuerza del relato: nuestra mente, con los hechos que conoce, construye una narración que termina configurando nuestra percepción de la realidad. Nuestra mente posee una gran capacidad asociativa que es capaz de forzar una relación entre hechos aislados para construir un relato verosímil, aunque no necesariamente cierto. Nuestra mente hila un relato que, aparentemente otorga coherencia a los escasos datos de que dispone. *«Las historias más coherentes nos son necesariamente las más probables, pero son plausibles y el incauto confunde fácilmente las nociones de coherencia, plausibilidad y probabilidad»* (KAHNEMAN 2013). Así, con frecuencia, el Sistema 1 construye una historia —probablemente equivocada— con los cuatro datos que dispone y el Sistema 2 se lo cree, llevándonos al error.

El lenguaje también posee una poderosa influencia en las decisiones y percepciones. Por ejemplo, una primera palabra influirá, por efecto de asociación, en el significado de una segunda. Los filósofos ingleses de los siglos XVII y XVIII ya estudiaron las reglas que siguen esas secuencias asociativas. En 1748, el filósofo escocés David Hume redujo a tres los principios de la asociación: semejanza, continuidad en el tiempo o en el espacio y casualidad.

Los días en los que nos sentimos optimistas, alegres, relajamos nuestra defensa y el Sistema 1 adquiere aún mayor preeminencia que el Sistema 2. En esas circunstancias, debemos ser especialmente prudentes, pues se pueden cometer grandes errores. *«El buen humor, la intuición, la creatividad, la credulidad y la confianza forman un grupo en el Sistema 1. En el polo opuesto, la tristeza, la cautela, el recelo, el proceder de forma analítica y el esfuerzo aumentado también van juntos. El buen humor relaja el control del Sistema 2 sobre la acción: estando de buen humor nos volvemos más intuitivos y creativos, pero también menos cautelosos y más proclives a los errores lógicos. El buen humor es una señal de que las cosas van bien en general, de que el entorno es seguro, de que todo está en orden y de que podemos bajar la guardia. El estado de ánimo negativo nos dice que las cosas no marchan del todo bien, que algo puede amenazarnos y que debemos de estar vigilantes. La facilidad cognitiva puede ser tanto causa como consecuencia de una sensación placentera»* (KAHNEMAN 2013). En general, la facilidad y comodidad cognitiva moviliza al Sistema 1 y la tensión cognitiva al Sistema 2.

Dado que las palabras influyen poderosamente sobre nuestras mentes y condicionan nuestro comportamiento, algunas corrientes psicológicas apuntan por el uso del lenguaje para mejorar aptitudes y comportamientos. Al menos así lo creen los impulsores de la Ciencia de las palabras positivas *«que investiga la forma en la que tomamos decisiones, que afectan tanto*

*a nuestra vida personal como profesional, a través de las palabras que utilizamos. Nos posibilita comprender cómo podemos influir en nuestro cerebro y qué controla nuestra vida útil a través del lenguaje»* (CASTELLANOS 2016 p.28). Afirman haber demostrado que el uso de palabras positivas por encima de las pesimistas o negativas hace que se aborde la vida con mayor esperanza y capacidad.

Pero, más allá de la influencia del lenguaje, volvamos a nuestra estructura mental. Según Kahneman, las principales características del Sistema 1 serían las siguientes:

- «Genera impresiones, sensaciones e inclinaciones. Cuando éstas son aprobadas por el sistema 2 se convierten en creencias, actitudes e intenciones.
- Opera rápida y automáticamente, con poco o ningún esfuerzo y ninguna sensación de control voluntario.
- Puede ser programado por el Sistema 2 para movilizar la atención cuando un hecho particular es detectado (búsqueda).
- Tras un adecuado entrenamiento, produce respuestas especiales y genera intuiciones especiales.
- Crea una estructura coherente de ideas activadas en la memoria asociativa.
- Asocia una sensación de facilidad cognitiva a ilusiones de verdad, sensaciones placenteras y vigilancia reducida.
- Distingue lo sorprendente de lo normal.
- Infiere e inventa causas e intenciones.
- Ignora la ambigüedad y elimina la duda.
- Se inclina siempre a creer y confirmar.
- Exagera la consistencia emocional (halo).
- Se centra en la evidencia existente e ignora la evidencia ausente.
- Genera un conjunto limitado de evaluaciones básicas.
- Representa conjuntos con normas y prototipos, no íntegra.
- Establece equivalencias entre escalas de intensidades, aunque tengan distintas naturaleza. (Por ejemplo, tamaño con intensidad sonora).
- Calcula más de lo deseado (escopeta mental).
- En ocasiones sustituye una pregunta difícil por una más fácil (heurística).
- *Es más sensible a los cambios que a los estados (teoría de las perspectivas).*
- *Da más importancia a las probabilidades bajas.*
- *Muestra una sensibilidad disminuida a la cantidad (psicofísica).*
- *Responde más a las pérdidas que a las ganancias (aversión a las pérdidas).*

- *Formula problemas de decisión restringidos, aislados de otros» (KAHNEMAN 2013 p.142).*

Hay que tener mucho cuidado con las predicciones intuitivas, pues pueden venir determinadas por uno o varios de los sesgos más habituales que veremos a continuación. Por eso, es recomendable siempre reflexionar y analizar antes de la toma de decisión. Incluso el análisis más elemental pone a trabajar al Sistema 2 y nos permite sortear muchas de las trampas que nos tiende el Sistema 1.

Como hemos visto, la mente humana posee una estructura mental que genera unos sesgos acusados que debemos conocer a la hora de analizar las alternativas y de tomar decisiones. Algún autor considera que estos sesgos y otros producen trampas mentales que denominan como psicotrampas, en base a esquemas preconcebidos y cómodos. *«Otra de las características humanas que nos hace proclives a la construcción de psicotrampas es el funcionamiento fisiológico de la mente, que durante sus procesos psicofisiológicos responde a la exigencia de cualquier sistema vivo: reducir el consumo de energía. Por este motivo tiende a trabajar con esquematizaciones y asociaciones funcionales. Eso quiere decir que nuestra mente elabora los procesos que nos han permitido resolver algunos problemas y los transforma en esquemas reproducibles frente a situaciones similares. En términos más concretos, tendemos a aplicar la solución que ha funcionado para un determinado problema a todos los problemas parecidos» (NARDONE 2014 pp.14-15).* Nuestra mente es perezosa, tenderá a reducir su esfuerzo, tenemos que ponerla a trabajar.

Las personas interactuamos con nuestro entorno gracias a los sentidos, que reciben una enorme cantidad de estímulos que nuestra mente procesa y prioriza. La percepción es la interpretación que hacemos de la información que recibimos a través de los sentidos, gracias a la cual le conferimos un significado. La percepción, por tanto, conlleva la entrada y simultáneo procesamiento de la información a la mente. Percibir adecuadamente resulta del todo imprescindible para la mejor toma de decisión. Las distintas personas pueden —y suelen— tener percepciones diferentes ante estímulos idénticos. La percepción no es objetiva, por lo que debemos conocer las principales distorsiones que experimentamos, según Kahneman:

*La primera impresión.* La primera impresión que nos causa una persona condicionará nuestra percepción. No es inteligente dejarse llevar por esa primera impresión por más que sean muchos los que, de manera acientífica, afirmen que suele ser muy acertada.

*Los estereotipos.* Son «clichés de pensamiento» preestablecidos y que supone asignar determinada personalidad o forma de comportarse a personas o grupos de ellas. Los estereotipos predisponen según unos criterios propios y suelen distorsionar la realidad.

*La proyección.* Consiste en asignar a otra persona las propias emociones o sensaciones. Así, las personas inteligentes suelen suponer más inteligencia de los demás o las amables la amabilidad de los terceros.

*Las inferencias.* Inferir significa deducir algo a partir de una simple información, por más parcial que esta pueda resultar. El resultado será falaz.

*Los sesgos.* O tendencias psicológicas de la mente que se repiten. Estudiaremos varios sesgos que influyen poderosamente en nuestra mente a la hora de la toma de decisiones.

Veamos a continuación algunos de estos sesgos frecuentes. Las conclusiones causales de acontecimientos aleatorios son inevitablemente falsas. La prudencia nos aconseja no sacar inferencias ni conclusiones de las observaciones de muestras pequeñas. No caigamos en ese error tan frecuente como letal. Una de las grandes falacias de nuestra mente es sacar conclusiones por lo sucedido en muestras de pequeños números, a los que tendemos intuitivamente a dar un valor estadístico del que carecen. Enseguida nuestra mente tiende a asociar los resultados y a crear un discurso. Nos cuesta pensar que pueden haber sido fruto del simple azar. *«La confianza exagerada en las muestras pequeñas es sólo un ejemplo de una ilusión más general; prestamos más atención al contenido de los mensajes que a la información sobre su fiabilidad, y como resultado terminamos adoptando una visión del mundo que nos rodea más simple y coherente de lo que justifican los datos. Saltar a las conclusiones es un deporte que en el mundo de nuestra imaginación es más seguro de lo que es en realidad»* (KAHNEMAN 2013).

La experiencia configura nuestra mente, y ante hechos fortuitos, pero repetitivos del pasado, nuestra mente asociativa tiende a proyectarlos como seguros hacia el futuro. Otro sesgo característico es el conocido como *retrospectivo*, el «*Ya lo decía yo*». Construimos el relato desde la perspectiva de hoy, tendiendo a justificar nuestro comportamiento y juzgando al pasado desde el presente, por el conocido como *sesgo de resultados*: Todo se juzga según los resultados, sin tener en cuenta los factores azarosos que han podido influir en el resultado.

Conocemos como *priming* el fenómeno por el cual el entorno determina nuestra decisión. Algunos experimentos célebres de muestran que nos dejamos influir poderosamente por el medio en el que nos desenvolvemos. Así, por ejemplo, Kahneman se refiere al experimento por el que los usuarios de una máquina de café de pago voluntario depositaban más dinero cuando la habitación estaba decorada con ojos y miradas humanas que cuando lo era con cartelera de flores, por ejemplo. Un negociador debe tener en cuenta estas cuestiones ya que si maneja bien el entorno puede influir en la otra parte, al tiempo de ser consciente de que puede resultar él mismo influido.

Atención al *efecto halo*: cuando nos gusta una persona, nos suele gustar todo lo que hace. La parte valorada nos influye en la valoración del conjunto. Una buena presentación, un comentario favorable, una observación que nos agradan generan un efecto halo que dificulta nuestra valoración objetiva posterior. Existen circuitos cerebrales que tienden a valorar a las personas por su aspecto y la forma de su rostro, lo que puede llevar al equívoco. Por merced del *efecto marco*, las diferentes maneras de presentar la misma información provocan con frecuencia emociones distintas. Así, no es lo mismo informar a un paciente que tiene el 90% de posibilidades de salir bien de una operación, que decirle que tiene el 10% de probabilidades de sufrir alguna complicación. O que un chorizo está libre al 90% de grasas, que decir que ese mismo embutido posee un 10% de grasas. Decimos lo mismo, pero la mente percibe mensajes completamente diferentes.

En negociación el *efecto ancla* es bien conocido, cómo ya vimos en el *cómo negociar*. Está más que comprobado que cuando alguna de las partes o un agente externo pone sobre la mesa una cantidad o un objetivo, esta primera cifra marca la negociación, actuando como ancla o anclaje. Si nos atenemos al funcionamiento a través de los dos sistemas, según propone Kahneman, existirían anclajes tanto para el Sistema 1 como para el Sistema 2.

Las posibles pérdidas siempre pesan más que los beneficios que se pudieran esperar. «*La aversión a la pérdida se refiere a la fuerza relativa de dos motivos: nos mueve mucho más evitar pérdidas que obtener ganancias*» (KAHNEMAN 2013). Además de la pérdida de posiciones actuales, también las metas futuras actúan sobre el comportamiento humano. Así, no alcanzar una meta se considerará un fracaso y superarla un triunfo. «*La aversión al fracaso que supone no alcanzar la meta es mucho más fuerte que el deseo de excederla*» (KAHNEMAN 2013). El miedo a la pérdida y al no cumplir expectativas es más influyente para la mayoría de las personas que el posible beneficio a obtener. Esta repulsa a la pérdida actúa dificultando extraordinariamente muchas negociaciones. «*La aversión a la pérdida*

*crea una asimetría que hace difícil lograr acuerdos. Las concesiones que alguien me hace a mí son ganancias, pero pérdidas para él; éstas le producen mucho más malestar que contento a mí. Es inevitable que le dé un valor mayor que él que yo le doy»* (KAHNEMAN 2013).

El *sesgo de disponibilidad* sobrepondera los últimos estímulos recibidos. Por ejemplo, si acaba de ocurrir un accidente aéreo, tenderemos a sobreponderar el riesgo real. Lo último en tierra a lo anterior, lo que es fuente frecuente de error. Eliminar los sesgos es realmente muy complicado. Kahneman muestra dos ejemplos clásicos: *«Ha visto demasiadas películas de espías últimamente, por eso ve conspiraciones en todas partes»; «El director ha cosechado un éxito tras otro, por eso no le viene fácilmente a la mente la idea del fracaso. El sesgo de disponibilidad le está volviendo demasiado confiado»*. A veces, tras una buena racha levantamos expectativas que no corresponden con nuestra calidad real, volviendo a medio plazo a la media que nos corresponde. Rachas muy buenas o muy malas son compensadas con una regresión a la media, lo que deberá ser tenido en cuenta por el observador inteligente.

Cuando estamos muy comprometidos e ilusionados con un proyecto, la visión desde dentro de lo que acontece suele ser orientado optimistamente hacia la buena consecución de nuestro fin. Esa visión desde dentro produce una falacia a la hora de hacer predicciones. Así, tenues datos estadísticos son despreciados desde la visión desde dentro empeñada o ilusionada en llevar a cabo un proyecto. La visión desde fuera es más realista, pero lleva las de perder para los de dentro, que, en su subconsciente, no desean recibir malas noticias. Los empresarios confían más en sus proyectos que los directivos medios. Ello los hace ser osados y admirados, y mientras más aciertan, más riesgos corren, confiados en que siempre les saldrá bien. Como afirma Kahneman: *«La admiración de los demás refuerza su confianza en sí mismos. Este razonamiento nos conduce a una hipótesis: es probable que las personas que más influyen en la vida de los demás sean optimistas y demasiado confiadas y asuman, por tanto, más riesgos de lo que ellas mismas contabilizan»* (KAHNEMAN 2013). Ese exceso de optimismo, esa osadía, da buenos frutos mientras los vientos soplan a favor, pero son capaces de arrastrar al fondo cuando algo imprevisto, como una gran crisis financiera, por ejemplo, tumba los supuestos sobre los que se endeudaron.

Por tanto, es precisa de la reflexión y de la activación del Sistema 2 para no caer en las trampas que nos tiende el Sistema 1 con su tentador ejército de sesgos y percepciones. *«El pensamiento profundo requiere de una mente concentrada. Cuanto más distraídos estamos, más superficiales son nuestras reflexiones, y cuanto más breves éstas, más triviales también nuestras conclusiones»* (GOLEMAN 2014 p.31). La reflexión conlleva concentración y

atención. La palabra atención deriva de la expresión latina *attendere*, «tender hacia» y es la facultad que nos interrelaciona con el mundo que nos rodea, creando y moldeando nuestra experiencia.

Diversos estudios psicológicos han determinado que la atención que se presta a cualquier asunto es fundamento básico para su desempeño. Según la ciencia de la atención, las habilidades atencionales marcan nuestro nivel de desempeño. *«Si nuestra destreza en la atención es pobre, también lo será nuestro desempeño, pero si, por el contrario, está bien desarrollada, nuestro desempeño puede llegar a ser excelente»* (GOLEMAN 2014 p.13). Son muchas las facultades mentales que quedan determinadas por la atención: *«Cabe destacar, entre ellas, la comprensión, la memoria, el aprendizaje, el cómo y el por qué nos sentimos de un modo determinado, la lectura de las emociones ajenas y el establecimiento de buenas relaciones personales»* (GOLEMAN 2014 p.13). Los ingredientes básicos de la atención son la capacidad de concentración, la atención selectiva, la conciencia abierta y la alerta vigilante. Atención al exceso de información, ya que consume y dispersa atención, lo que paradójicamente puede derivar en una baja calidad de atención.

Ya conocemos algunos de los sesgos mentales que condicionarán la toma de decisión. Por eso, se recomienda el análisis y la reflexión. Ya hemos reiterado de la conveniencia de establecer estrategias que servirán de marco a las tácticas adaptadas a lo concreto. La estrategia marca el camino para alcanzar nuestro fin y está jalonado de decisiones. *«La decisión es la base de la estrategia, sin decisiones, no hay estrategia. Para mejorar la calidad de la toma de decisiones es importante generar diversas opciones. En los problemas de gestión, en el management, no hay una única solución posible. Existen muchas opciones estratégicas y múltiples posibilidades de realizar combinaciones para lograr una estrategia. Se propone un proceso de toma de decisiones siguiendo tres etapas. Primero hay que generar opciones, cómo mínimo se debe disponer de un dilema estratégico. Después evaluar esas opciones y finalmente, seleccionar la estrategia»* (PLANELLAS & MUNI 2016). La estrategia estará orientada a la mejor consecución de los fines, y la toma de decisiones debe ser enmarcada en un sentido estratégico.



## 5.12. NEGOCIACIÓN Y EMOCIONES. CONFIANZA, EMPATÍA Y ASERTIVIDAD

Sabemos que el factor humano, sus perfiles psicológicos, su posición social, sus motivaciones, tienen un importantísimo peso en la negociación. Sin duda alguna, las emociones ocupan un lugar destacado entre los condicionantes de la negociación. Las emociones generadas por la dinámica, las partes o por la materia de negociación influirán de manera decisiva en la marcha del proceso. Las emociones no son fácilmente controlables y difícilmente pueden ser dominados por la razón, que, a veces, sólo puede intentar que otro sentimiento desplace al que le perjudica. La batalla quedaría entablada entre sentimientos, entonces, no entre estos y la razón. *«No imponemos pues la razón a los sentimientos, sino que utilizamos aquella para cambiar nuestras emociones y la conducta que de ellas se deriva»* (MORGADO 2007 p.13). La gestión de las emociones, las positivas y las negativas, es una tarea más para el negociador. En la mayoría de las negociaciones, las emociones afloran y atenazan a las partes, sobre todo en caso de conflictos. Las emociones se trasladarán a gestos, comportamientos y, por supuesto, a las palabras. El lenguaje es un indicador bastante fidedigno de su estado de ánimo, al tiempo que, de alguna manera, también, al menos, en parte, su creador.

Las emociones condicionan nuestras decisiones, con frecuencia por encima, incluso, de la razón, *«porque cuando las emociones alcanzan verdaderamente el cénit de su poder es cuando influyen, para algunos investigadores de forma determinante, en el análisis sobre las situaciones conflictivas y en las decisiones que tomamos las personas, especialmente en los momentos críticos de la vida»* (MORGADO 2007 p.102). Probablemente, un porcentaje significativo de las decisiones más importantes que hemos tomado en nuestras vidas lo hicimos bajo el imperio de los sentidos, sin apenas freno de la razón. ¿Se trata pues de anular las emociones para mejorar nuestras decisiones? ¿Quién carece de emociones acierta más que quién las experimenta? No, las emociones son necesarias, aunque tenemos que aprender a vivir con ellas y saber, hasta cierto punto, controlarlas. No podemos compartir el ideal estoico de la ataraxia — equilibrio emocional basado en el control absoluto de las emociones — ni en el narcótico nirvana. Las emociones, bien gestionadas, complementan y mejoran a la razón en el momento de toma de decisiones. Las personas nunca podrán relacionarse con otras, ni negociar, si entierran sus emociones y sentimientos. *«No se trata de reprimir las respuestas emocionales, de ocultar los sentimientos y ser frío, sino de saber administrarlos, porque cada emoción lleva una importante información y tiene un valor aprovechable»* (MORGADO 2007 p.163). El negociador debe aspirar a convertirse en un maestro es la conducción de los sentimientos, tanto de los propios, como de los ajenos.

Existe la posibilidad de aprender a gestionar sentimientos. Cualquier suceso que nos afecte, en teoría, nos produce unos sentimientos. Si entramos en su bucle, tardaremos en lograr salir de su prisión. La mente actúa, en verdad, como filtro —a través de los pensamientos— entre los hechos y sus emociones. Por eso, trabajando esos pensamientos —y evocando otros sentimientos— se puede aprender a vivir con ellos. *«Las personas solemos tener la impresión de que los hechos externos —lo que nos sucede— impacta sobre nuestras vidas produciendo emociones: rabia o satisfacción, alegría o tristeza... Existiría, según esta idea, una asociación directa entre suceso y emoción. (...) Pues bien, la psicología cognitiva, nuestro método de transformación personal, nos dice que esto no es así. Entre los hechos externos y los efectos emocionales existe una instancia intermedia: los pensamientos. (...) Esto es exactamente lo que decía Epicteto: «No nos afecta lo que nos sucede, sino lo que nos decimos acerca de lo que nos sucede»»* (SANTANDREU 2014). De nuevo el lenguaje, <<lo que nos decimos acerca de lo que nos sucede>> es el instrumento preferido de la mente —o acaso sea la propia mente— para gestionar algo tan esquivo e inasible como los sentimientos.

El lenguaje no verbal pertenece al registro de la percepción sensorial y supone una fuente importante de información emocional. *«La especialización funcional del cerebro permitió no sólo producir las propias emociones sino también evaluar el resultado de las ajenas. En las interacciones sociales, las expresiones emocionales de un individuo llevan mensajes, información importante que se transmite a los demás y que no debemos desconsiderar»* (MORGADO 2007 p.94). La prosodia, los gestos, el lenguaje corporal, el tono, son también parte muy importante del acto de comunicación en cualquier relación humana y, por supuesto, en el proceso negociador. *«En la comunicación entre personas, muchas veces el verdadero mensaje que se quiere transmitir va más en el tono de voz, es decir en la prosodia, que en las palabras y frases que se dicen»* (MORGADO 2012 p. 178). La mirada, por ejemplo, es un significativo elemento de la comunicación no verbal que debemos tener en cuenta si se trata de una negociación en presencia de nuestros interlocutores. *«Mirar a otra persona a los ojos le dice que te diriges específicamente a ella, que te importa y que estás atento a sus respuestas, es decir, que estás dialogando con ella. Cuando apartamos la mirada interrumpimos una de las fuentes esenciales de la comunicación»* (ARANDA 2015 p.34). Aunque de manera inconsciente recibimos mensajes a través del lenguaje no verbal, esta capacidad de percibir su significado se puede aprender por observación y estudio, agudizando así la percepción y ampliando las fuentes de información. Existe un tópico extendido que afirma que el lenguaje no verbal nos influye más que el verbal. Aun reconociendo su importancia, no podemos compartir estos postulados. Al no ser objeto de la presente tesis no profundizaremos

mos en esta cuestión, ya que pensamos que, en última instancia, el lenguaje es determinante y, por tanto, el más influyente, será el verbal.

La gestión de las emociones propias sobre nuestras palabras y comportamiento, así como la relación adecuada con la de los demás, son componentes de lo que hemos venido a conocer como inteligencia emocional. El negociador debe poseer y cultivar su inteligencia emocional, pues, necesariamente, al negociar, produce y gestiona emociones. *«Por inteligencia emocional entendemos la capacidad de gestionar convenientemente los sentimientos utilizando la razón. Por inteligencia social entendemos la capacidad de relacionarnos satisfactoriamente con los demás, generando apego y cooperación y evitando conflictos»* (MORGADO 2007 p.159). La inteligencia emocional y la social se presentan con frecuencia interrelacionadas y presentes simultáneamente. Saber gestionar las emociones propias y enmarcar, entender y canalizar los ajenos es parte ocupará al negociador y a su inteligencia emocional en cualquier proceso negociador. *«La persona con inteligencia emocional sabe expresarse en el momento oportuno, de la forma adecuada y con la intensidad conveniente»* (MORGADO 2015 p. 214). Mucho se ha escrito sobre la inteligencia emocional y existe amplia bibliografía sobre la materia, por lo que poco podremos añadir, aunque sí teníamos interés en dejar constancia de su extraordinaria importancia en los procesos negociadores. La inteligencia social, con un algo componente intrínseco de inteligencia emocional, nos permite entender las reglas sociales y aprender a gestionarla en favor de nuestros intereses o ideales. Cualquier negociación con notoriedad pública e influencia social tendrá que beber de sus fuentes.

Vinculada a la inteligencia emocional y a la social aparece la inteligencia comunicacional, la que nos permite comunicarnos eficazmente, usar el lenguaje con estilo e inteligencia para relacionarnos con los demás y, por supuesto, para negociar. *«La inteligencia comunicacional es nuestra habilidad más compleja. (...) En realidad, es una capacidad que no está en nosotros ni en nadie en particular, sino en la colectividad. La inteligencia comunicacional reside en la comunidad cultural de la que nos nutrimos. Es un bien intangible, repartido entre sus miembros, regulado por tradiciones, instituciones, medios de comunicación y por una sucesión de acontecimientos comunicativos»* (LABORDA 2014 p.16). Comunicarnos bien con los demás, convivir en sociedad, realizarnos en ella, conlleva una adecuada inteligencia comunicacional, emocional y social.

Uno de los sentimientos más agresivos y contraproducentes es la ira, *la más fea y frenética de las emociones*, según Séneca. La ira destruye relaciones personales. *«Uno de los costes más corrientes de la ira, probablemente el más elevado de todos, es el daño que causa a*

*nuestras relaciones personales»* (ELLIS 2016 p.15). Por ello, destroza amistades, parejas, negocios y empleos. Al igual que existen emociones positivas, a cultivar, existen las negativas, que deben ser gestionadas y encauzadas. Ya comentamos que las emociones no deben ser enterradas ni mucho menos eliminadas. Se trata de aprender a vivir con ellos y saber gestionarlas adecuadamente. *«Lo realmente importante es tener recursos variados para influir sobre el estado emocional y que las emociones no tomen el mando de una manera descontrolada o perjudicial. Ese mono, ese primate que todos tenemos dentro fruto de nuestro orígenes y evolución hay que domesticarlo y educarlo; y la mejor forma es gobernando los pensamientos lo suficiente para que podamos gestionar las emociones. No dejar que saque su furia incontrolada cuando las cosas no siguen el curso que nos gustaría. Pero también ayuda utilizar el lenguaje corporal y actuar de forma que cambiemos el comportamiento sin penar mucho»* (ÁLVAREZ CAMPILLO 2017 p.124).

Las emociones influirán poderosamente en las partes que negocian. Por eso, los negociadores deben aprender no sólo a gestionarlas, sino también a respetarlas, tanto las propias como las ajenas. Un clásico, es el poder del halago. La parte halagada se sentirá bien y en deuda con la parte halagadora. El halago es un arma poderosa, que nubla tanto la mente del débil como la del fuerte. Por eso, cualquier poderoso está rodeado de halagadores, a los que satisface con dádivas y de los que recibe lisonjas y autoestima, al punto de alejarlo de la realidad. El negociador debe estar alerta si recibe halagos de la otra parte, más si son públicos, ya que se sentirá en deuda con el halagador. Los halagos *«(...) tienen un solo fin: constituir al otro como admirable, bello, bueno, digno de interés. Tienden a colocarlo en una postura de admirado, de superior en relación con el que habla. Se crea, de este modo, una relación de simpatía e identidad valorada. Aquí se busca un principio de reciprocidad que mediatiza la comunicación: te valoro, me valoras; te valoro, me compras»* (DE SANTIAGO 2012 p.33). La eficacia del halago es tal que, aunque estemos advertidos, tenderemos a dejarnos seducir por sus cantos.

Los negociadores conocen que tan importante son las emociones como la razón; los sentimientos como la calculadora en la gestión de las cifras objetivas de negociación. Sin embargo, y como ya vimos, el mensaje público suele enfatizar lo sentimental sobre lo práctico, lo ideal sobre lo real. Esta realidad es bien conocida por los publicitarios. *«En la publicidad contemporánea tiene más peso lo persuasivo que lo informativo, la sugestión emocional que el raciocinio. En la mayoría de los casos no se mencionan las características de los objetos publicitados, no se apela a una respuesta material»* (DE SANTIAGO 2012 p.76). En el caso de la negociación, hay que llevar los dos registros en paralelo, cuidar el emocional, pero aten-

der al monto del negocio. Ya vimos como los sesgos y las emociones pueden aconsejar una decisión distinta a la de la razón. El negociador deberá decidir con la razón, condicionada y abierta a las emociones. En todo caso, el análisis racional siempre será recomendable.

El sentimiento de autoestima, del prestigio ante los demás, de marca personal, está muy arraigado en las personas, que se verán muy condicionados por su propia imagen pública. *«Cuando los individuos interactúan, se preocupan por presentar y mantener una imagen pública de sí mismos, es decir, su prestigio, su fama, la preocupación de una persona por lo que los demás piensen de él, o de ella, con el fin de no sentirse aislados, de permanecer integrados en la sociedad y, si es posible, con la anuencia de la mayoría o admirados por la mayoría, respondiendo a los modelos ideales de la sociedad en la que vive»* (DE SANTIAGO 2012 p.28). El negociador, conocedor de esos sentimientos, sabrá utilizarlos a su favor.

Además de ciertas características personales, la manera de encauzar un proceso negociador favorecerá o facilitará la confianza entre las partes. *«Tener una actitud orientada a la solución (compromiso) y no al proceso (negociación) es básico para generar confianza»* (CANTERA 2017 p.156). Nada une más que unos objetivos comunes o el temor a unos enemigos compartidos. La única manera de generar una dinámica positiva en negociaciones encalladas es cambiar el enfoque desde el enrrocamiento de las posiciones hacia un futuro mejor para ambas partes.

El lenguaje usado durante la negociación será una de las causas, y a la vez efecto, del tono, de las emociones y de las relaciones existentes entre las partes. Manejar correctamente el lenguaje supone, en parte, manejar el nivel de tensión y efectividad de la negociación. A caballo entre la psicología y las formas de comunicación, nos detendremos brevemente en las facultades de la empatía y la asertividad, pero, antes, debemos resaltar la importancia de conseguir un clima de confianza. La confianza es, probablemente, uno de los mayores activos que puede generar una persona, una empresa o una sociedad, de ahí su denominación como capital social. Alcanzar un acuerdo con una persona en la que confiamos será mucho más fácil y rápido que intentarlo con otra de la que desconfiamos.

En un clima de confianza, los comportamientos son predecibles. Se espera, con seguridad, que la contraparte cumpla con sus compromisos, lo que disminuye el riesgo. *«La previsibilidad elimina la incertidumbre. El persuasor maneja los miedos de otro en su proyecto. Conoce las conductas que se derivan del miedo: la inseguridad, la tendencia a formar grupos protectores, la incertidumbre, el temor al aislamiento y la soledad, la necesidad de lo familiar y lo conocido, la predecibilidad y la norma»* (DE SANTIAGO 2012 p.39). El negociador

que goce de la confianza de la otra parte, tendrá mucho ganado. La confianza tarda mucho en conseguirse, pero muy poco en perderse, por lo que es un activo a cuidar con esmero. Las instituciones legales pretenden crear un marco de confianza, por eso hay países en los que existe mayor confianza y otros en los que menos, más arriesgados y venturosos. Ni que decir tiene que serán los más confiables los que reciban inversión y ahorro.

La confianza es la base sobre la que se basan tanto el mercado económico —desde el más básico al más complejo— como las relaciones políticas de una sociedad; también de las relaciones humanas y la negociación. *«Tres dinámicas generan confianza en el proceso de negociación: sinceridad con los errores, humildad para cambiar y el sentirte orgulloso de tu propio cambio»* (CANTERA 2017 p.154). La confianza genera el capital social de un país, una empresa, una persona, que determinará su forma de trabajar y negociar. La confianza también depende del cumplimiento de una serie de valores compartidos. Por eso, para que la economía marche bien no es cuestión tan sólo de costes y ventas, sino de confianza, reciprocidad, responsabilidad. *«El capital social, el crisol de la confianza esencial para la salud de una economía, descansa sobre pilares culturales. A primera vista, podría parecer paradójico que la cultura tenga relación con la eficiencia económica, puesto que la cultura es totalmente irracional, tanto en su esencia como en el modo en que es transmitida»* (FUKUYAMA 1998 p.53).

El buen negociador genera un clima de confianza en su entorno. Esa posibilidad no se improvisa, viene avalada por su comportamiento pasado y por el prestigio que le acompaña. El lenguaje ayuda a crear el clima de confianza, tanto por la forma, con un lenguaje no agresivo, ni ofensivo y, sobre todo, por el cumplimiento de todo lo afirmado y comprometido. La adecuada comunicación facilita, también, el marco de la confianza. Comunicamos y negociamos cotidianamente, sepamos crear el clima de confianza que lo permite y facilita. *«¿Es posible no comunicar? No; comunicamos aun cuando no se comunique. Igualmente, podemos decir que todo es negociación. Y no se puede estar sin negociar»* (CANTERA 2017 p.155). Y si no podremos estar sin comunicar ni negociar, la confianza que generemos será uno de nuestros más importantes patrimonios.

En un clima de confianza se puede producir la *coopetencia*, es decir partes que pueden colaborar y competir al tiempo. Es un concepto novedoso que anima a las partes a entender que la cooperación y la colaboración es necesaria incluso entre competidores habituales. Para ello, la confianza es fundamental, así como el adecuado acuerdo —fruto de una negociación— que delimite los contenidos y límites tanto de la cooperación como de la competición.

En todo caso, es una posibilidad que el negociador debe tener en su mente, porque, a veces, de dos partes inicialmente enfrentadas pueden nacer socios para el futuro.

Las acciones y conductas de las partes configuran tan sólo la parte visible de sus sentimientos. Pero las emociones subyacentes son tanto causa como efecto de esas conductas. Si comprendemos las emociones, podremos anticipar y predecir conductas, o actuar preventivamente contra ellas. Y esas emociones pueden ser comprendidas. Nuestro rango de sentimientos, emociones y pasiones quedan encerrados en los límites que nuestra propia naturaleza nos impone. Goethe creía que no existían más de treinta y seis tipos de pasiones diferentes y que todas las tramas se podían encajar en alguna de ellas. Nos creemos únicos, cuando sólo somos diferentes. Nuestra naturaleza acota la variedad de nuestras pasiones. Al fin y al cabo, nada de lo humano nos es ajeno, por lo que, a pesar de su inmaterialidad, el negociador deberá conocer y gestionar las emociones que necesariamente envuelven a un proceso negociador.

La empatía y la asertividad se convierten en dos herramientas poderosas para la gestión de los sentimientos y para la adecuada creación de un espacio de confianza. La empatía es la capacidad de percibir lo que siente la otra parte, el saber ponerse en su lugar. Se consideran tres variedades de empatía, la cognitiva, la emocional y la preocupación empática. La empatía *cognitiva* «nos permite asumir las perspectivas de otras personas, entender su estado mental y gestionar, al mismo tiempo, nuestras emociones mientras valoramos las suyas. La empatía emocional, por su parte, nos permite conectar con otras personas hasta el punto de sentir lo que están sintiendo y experimentar, en nuestro cuerpo, un eco de cualquier alegría o tristeza que estén experimentando. La tercera variedad, la preocupación empática, va todavía más allá y nos lleva a ocuparnos de los demás y ayudarles en el caso que sea necesario» (GOLEMAN 2014). Comprender al otro, compartir sus preocupaciones puede ayudar a la negociación, siempre que no suponga, por exceso de afinidad y empatía, el ponerse a trabajar para la otra parte, como es frecuente en el caso de perfiles en exceso empáticos y acomodaticios. Tan mala es la falta de empatía —que impide por completo pensar en los intereses del otro, el comprenderlo— como el exceso de empatía o la empatía mal entendida, que a veces oculta un deseo vergonzante de ser aceptado, valorado, que impulsa a aceptar cualquier de las propuestas de la otra parte con tal de caerle en gracia. «Un perverso no sabe ni siquiera que es posible plantearse la cuestión del mundo de otro. En cambio, el avergonzado piensa tanto en lo que el otro piensa de él que su estrategia relacional, a fuerza de no afirmarse, altera la intersubjetividad» (CYRULNIK 2013 p.31).

El que las partes se sientan comprendidas recíprocamente favorece el clima de confianza y la marcha de la negociación. Al comprender a los demás, podemos enmarcar mejor sus reacciones y relativizar algunas de sus afirmaciones dolorosas para nosotros. «*La empatía la debe ejercer cada individuo para ver más allá de las apariencias, conectar con las personas e impedir también que nos afecten los comportamientos o decisiones de los demás*» (ÁLVAREZ CAMPILLO 2017 p.39). Una persona que no sea empática, por todo lo expuesto, nunca podrá convertirse en un buen negociador.

La mayoría de las personas poseen la capacidad de empatía, que desarrollan a lo largo de los años. Curiosamente, durante la primera infancia, la empatía brilla por su ausencia. «*De manera progresiva los niños se vuelven capaces de dejar de ser el centro de sus propias representaciones y representarse el mundo de los otros, distinto del suyo (...) El desarrollo de la empatía invita al placer de la exploración de los otros y a la incertidumbre de la verdad. A las personas seguras les gusta esta aventura psicológica, pero las inseguras se sienten agredidas por este progreso de la individualización, necesitan certezas y el marco de seguridad (...)*» (CYRULNIK 2013 p.49). La empatía se desarrolla con los años y con la interacción con los demás y, en su justa medida, resulta imprescindible para crear un clima de confianza con los demás, favorecer la comunicación y propiciar el acuerdo.

Con carácter general, resulta importante no olvidar un sabio aserto de los negociadores anglosajones: «*soft on people; tough on the issues*», suave con las personas, firmes con los asuntos. Este consejo se relaciona directamente con la *asertividad*, la capacidad que tiene una persona de defender su punto de vista y sus opiniones sin necesidad de agredir verbalmente al otro. Es muy frecuente que en una negociación alguna de las partes se crispe al sentirse presionado y cometa el error de responder con agresividad, atacando a la otra, lo que no conseguirá otro efecto que radicalizar la discusión. La sabia combinación de asertividad conjuntamente con la firmeza-perseverancia es el mejor binomio en aras de la consecución de un acuerdo. La asertividad no significa debilidad, significa fortaleza amable que genera confianza y evita la crispación innecesaria de una negociación. Una parte asertiva tiene más posibilidades de alcanzar un acuerdo que la que defiende agresivamente sus postulados.

Pero a pesar de que la negociación transcurra en un marco de confianza y las partes sientan empatía por la otra y se expresen asertivamente, el negociador sentirá presión ante el devenir de una negociación que siempre es azarosa. El negociador debe aprender a soportar esa tensión y a dotarse de una alta tolerancia al estrés. «*Porque no olvidemos que un grado justo de estrés, miedo y ansiedad también son necesarios para alcanzar el estado y la tensión*



*apropiados para rendir al máximo, bien sea en el deporte, en los estudios, en el trabajo, o en nuestra vida personal. Este estrés positivo se llama <<eustrés>> y no es otra cosa que la activación adecuada para resolver una situación complicada o lograr un objetivo, en contraposición el estrés negativo o <<distrés>> que provoca el desequilibrio, así como una excesiva activación psíquica y fisiológica (...) Por eso, la clave en el manejo del estrés para lograr un óptimo rendimiento reside en encontrar ese punto intermedio» (ÁLVAREZ CAMPILLO 2017 p.152). Soportar estados de gran tensión es habitual para los negociadores, y una de las pruebas más exigentes para la mayoría de ellos.*

Y si la gestión de los sentimientos es precisa para la negociación en general, deviene en imprescindible para la negociación inherente a la gestión y resolución de conflictos, como veremos a continuación.

### **5.13. GESTIÓN DE CONFLICTO**

El conflicto es inherente a la vida de las personas y de las sociedades que componemos. Ser humano significa ser social, vivir en sociedad, y de este roce e interacción con los demás surgen inevitablemente conflictos de naturaleza diversa con lo que tendremos que convivir y, en lo posible, solucionar. Como en otras tantas observaciones, fue Aristóteles quien acuñó el concepto del hombre como animal social. Sólo con una vida en relación con los demás alcanza la persona su plenitud y desarrollo. Este concepto de animal social, como las abejas o las hormigas, parece bastante obvio e intuitivo. Pero sin embargo no todos los pensadores coinciden en que el estado natural del hombre es la sociedad. Para Hobbes, el hombre tiende a vivir solo, aunque este estado de salvajismo le impulsa a estar en lucha permanente con otros hombres. Sólo el temor a unas leyes colectivas puede refrenar su tendencia a ser un lobo para los otros hombres. La sociedad no sería algo natural, sino una construcción artificial para garantizar un mínimo de paz. A ese monstruo colectivo le denomina Leviatán. Pero Hobbes, a pesar de reconocer su esencia conflictiva, piensa que la sociedad es mejor para el hombre que su natural tendencia al aislamiento y a la agresión hacia los otros hombres. Rousseau también piensa que la sociedad es artificial, pero cree que el estado de aislamiento primitivo era el que garantizaba la felicidad a los hombres, imposible de alcanzar en la sociedad corrompida. Sea como fuere, las personas necesitan de las otras personas para vivir, fruto de esta relación, de este roce, surgen necesariamente conflictos con los que hay que convivir. Para gestionar o resolver, en su caso, estos conflictos, la negociación se nos muestra como una herramienta fundamental.

La humanidad ha ido avanzando a la medida que resolvía los conflictos que las circunstancias históricas generaron a lo largo de nuestra historia. Sin embargo, y a pesar de esa continua comunión con los conflictos, no logramos convivir con ellos; nos irritan, nos crispan, nos hacen daño. Les tememos y sabemos que algunos pueden arruinar nuestra vida, nuestra hacienda o nuestros sentimientos. Pueden convertirse en nuestra tumba, pero, también, en el trampolín que nos impulse hacia estados más elevados de conocimiento, prosperidad, poder o felicidad. A pesar de esta importancia capital del conflicto para la evolución social y, también, la personal, apenas si se había abordado epistemológicamente, dado que el conflicto aparecía rodeado de una fuerte carga negativa, como algo parecido a un castigo que había que evitar a toda costa. Basta con leer las distintas acepciones contempladas en el Diccionario de la Lengua Española para comprender esa realidad. Un primer grupo de significados aparecen asociados a la guerra o a la lucha, pero las que más nos interesan son las siguientes: *Antagonismo, pugna, oposición// Combate y angustia del alma// Apuro, situación desgraciada y de difícil salida*. Para nuestra lengua, el conflicto es, simplemente, una situación que produce angustia del alma. Hermosa definición que apenas nos permite conocer su esencia.

Aunque el conflicto siempre genera tensión y ansiedad, la experiencia demuestra que sus consecuencias no son siempre negativas, ya que suele ser antesala de cambios y de soluciones creativas: sin conflictos ni crisis, ni la sociedad ni las empresas hubieran avanzado. Fue Carlos Marx el primero que concedió al conflicto una influencia determinante para la dinámica histórica. Su frase «*el conflicto es el motor de la historia*» otorgó al conflicto un protagonismo muy superior al que las corrientes intelectuales le habían concedido hasta ese momento. El funcionalismo consideraba al conflicto como algo negativo, como un fracaso a evitar; el conflicto era un simple sinónimo de problema, obstáculo, dolor. Por eso, se estudió poco en Occidente hasta que la caída del Muro de Berlín y la desactivación del peligro de la extinta URSS permitieron recuperar bajo los escombros de la ideología marxista algunos de sus principios que sí eran válidos —y lo siguen siendo ahora— para comprender la dinámica histórica y social.

Pero más allá de esta visión marxista del conflicto como motor de la historia, también resulta cada día más frecuente encontrar autores que recomiendan saber aprovechar las fuerzas positivas que también encierran los conflictos. Bajo este nuevo enfoque del conflicto, en el que se reconocen sus efectos positivos y negativos, se analizará, a continuación, la singular energía que atesora cómo poder aprovecharla para su resolución.

### 5.13.1. LA ENERGÍA DEL CONFLICTO

El conflicto y las crisis en las que participan, más allá del dolor que producen, también encierran una oportunidad de transformación y mejora. *«El conflicto genera una poderosa energía que podemos usar a nuestro favor o que puede herirnos o destruirnos. Debemos insistir en una idea fundamental: en estos tiempos en los que los conflictos se multiplican, es bueno que recordemos que un conflicto no es siempre una maldición. Dependerá de cómo lo afrontemos y resolvamos. En muchas ocasiones es el trampolín que precisamos para ascender en nuestro camino personal o profesional, o la vía por la que una sociedad es capaz de evolucionar»* (PIMENTEL 2013). La solución al conflicto que nos preocupó en el pasado, quizás fue, en última instancia, la palanca que nos impulsó hasta donde ahora nos encontramos. Por eso, debemos afrontar el conflicto de una manera inteligente y abierta, por mucho dolor y tensión que nos pueda producir en primera instancia. El conflicto es consustancial a la vida de las personas, de las empresas y de los países y tenemos que aprender a resolverlos, afrontarlos, sortearlos o evitarlos según sea su naturaleza, entidad y repercusión. Aunque la prudencia aconseja evitarlos en medida de lo posible, al final siempre terminan apareciendo en nuestro camino, hagamos lo que hagamos. Sólo los simples y los necios pueden pensar que el conflicto jamás llamará a su puerta. Más adelante analizaremos, a través de la negociación, diversas vías de gestión y resolución de conflictos, pero detengámonos, algo más, en la esencia del conflicto.

La mayor responsabilidad que una persona ostenta en cualquier organización conlleva mayor complejidad e intensidad de los conflictos que se tienen que resolver. El grado de responsabilidad es directamente proporcional al nivel de conflicto que podemos abordar. Es bien conocida la frase de Kant *«La capacidad de un individuo se mide por la incertidumbre que es capaz de soportar»*. Pues algo bien parecido podemos decir con los conflictos. Nuestro nivel, densidad y capacidad —al igual que el de las sociedades, culturas y países— también se mide por el grado e intensidad de conflicto que somos capaces de soportar y abordar. De alguna forma, nuestro nivel de aguante a los conflictos inherentes a nuestra posición marcará nuestro techo de cristal. La capacidad de soportar y gestionar adecuadamente un conflicto es atributo inequívoco de liderazgo; el líder debe medirse con los conflictos que tendrá que afrontar en su camino.

Los conflictos generan una gran energía, proporcional a la intensidad del mismo. Esa energía genera dolor, rencor, miedo, odio, pánico, paraliza, produce ansiedad, pero, al tiempo, somete a un enorme esfuerzo creativo y de superación a las personas que se enfrentan a ellos.

Sufrimos conflictos sociales, laborales, profesionales, personales, políticos, empresariales, societarios y de cualquier naturaleza imaginable. Agotamos gran parte de nuestra energía en intentar superarlos y los maldecimos en silencio. Sin embargo, y como veremos a continuación, en muchas ocasiones, un conflicto bien planteado y resuelto puede liberar una gran energía que es útil como palanca para ascender, innovar y mejorar, o como catalizador de soluciones o enfoques que en otras circunstancias jamás hubiéramos sido capaces de imaginar o de poner en marcha.

Muchas personas se bloquean ante el conflicto, mientras que otras lo afrontan con decisión. Todos hemos tenido que enfrentarnos con conflictos de diverso tipo a lo largo de nuestra vida y sabemos por experiencia que el haberlos superado nos permitió ascender un peldaño en nuestro camino. Tras el problema y conflicto de hoy puede esconderse la felicidad y la prosperidad del mañana. Por eso, cuando elaboramos la estrategia de resolución de conflictos tenemos que pensar también en el medio plazo, lo que nos concede más visión y altura para resolver satisfactoriamente el conflicto que afrontamos. No se trata tan sólo de superar el conflicto con la urgencia del hoy, sino dejar expedito el camino hacia un mañana mejor. En este escenario, la mirada de un tercero puede ayudarnos a conseguirlo y comienza a desarrollarse en España la actividad profesional de resolución de conflictos, muy habitual en los países de economía más avanzadas, pero incipiente aún en el nuestro. El profesional que ayudará a resolver conflictos utilizará, sobre todo, la escucha activa y la negociación, para que sean las propias partes enfrentadas las que logren retomar la comunicación entre ellas y alcanzar un acuerdo.

En la mayoría de los conflictos, su energía latente castiga a las dos partes, en especial a la más débil, peor posicionada, más sensible o, sencillamente, menos resistente al sufrimiento. La intensa energía del conflicto puede paralizar o destruir a colectivos, personas o empresas. Pero esa energía, bien canalizada como decíamos, puede ayudar a las partes a crecer, a evolucionar, a descubrir nuevos espacios de convivencia, a despertar el talento creativo, a innovar en soluciones inimaginables en circunstancias acomodaticias. De alguna forma, los escalones que configuran la escalera de ascenso en la vida de las personas, colectivos, empresas y países lo configuran los sucesivos conflictos que en su devenir han de resolver. Los expertos en artes marciales saben utilizar la energía del rival en beneficio propio, canalizándola a su favor. Resulta muy llamativo observar cómo el luchador atacante es volteado sin otro esfuerzo que saber cómo y dónde devolver esa energía contra el mismo rival que la desplegó. Parte del éxito de los negociadores a la hora de ayudar a resolver conflictos radicará en saber utilizar la enorme energía que libera el conflicto en una fuerza transformadora

y superadora de la realidad de las partes, y no en ariete que los golpee. El lenguaje usado es herramienta para comunicar, comprender la posición de la otra parte, defender la propia, plantear escenarios de posible resolución.

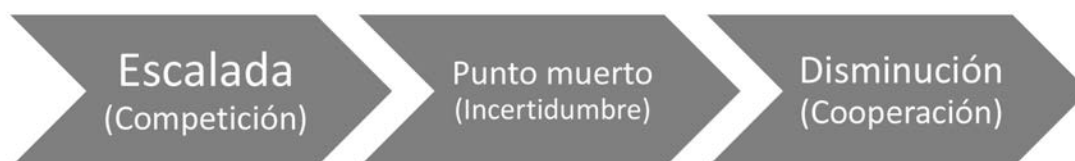
La energía, en sí, ni es mala ni buena, depende de cómo se utilice. La energía nuclear es sanadora en medicina, pero destructora como bomba; la energía del agua es creadora de electricidad a través de su paso por las turbinas o generadora de movimiento transformador al mover la noria de un molino, pero mortífera en las avenidas y riadas descontroladas; el viento mueve molinos, pero también produce huracanes. Al igual ocurre con el conflicto: si no logramos encauzarla a nuestro favor, puede destruirnos; si sabemos utilizar su energía, ascendemos con ella. El lenguaje, la forma de comunicarnos, son los canales más eficaces de canalización de las energías latentes en una confrontación.

Algo similar ocurre en los sistemas políticos. En democracia, los conflictos ideológicos y de ambición personal se dilucidan en los debates públicos y parlamentarios y, en última instancia, sometándose al veredicto de las urnas. El lenguaje, el discurso, los argumentos, aparecen en el corazón del debate para dilucidar los distintos puntos de vista que laten bajo el conflicto ideológico. La democracia convive con el conflicto, se basa en él, ya que precisa de opciones distintas, pero lo encauza inteligentemente a través de los resortes e instituciones democráticas. La gestión del conflicto es consustancial a la democracia y señal de su salud y riqueza interna. *«En el sistema centralista, el conflicto es contemplado como algo intrínsecamente negativo y a suprimir. Las diferencias son ocultadas y cuándo se admiten es para considerarlas como fuentes de conflictos. El consenso y la unidad entendidos exclusivamente como uniformidad están presentes como objetivos fundamentales. En cambio, los sistemas pluralistas asumen como un hecho natural un relativo grado de tensión y conflictividad (...) Sacar a la luz esa conflictividad, encauzarla a través de la instauración de procesos de participación plural, es una de las características esenciales de los estados compuestos»* (BALBÉ&PADRÓS 1997 pp.19-20). Los sistemas políticos, como los sociales, han de encontrar las instituciones y vías adecuadas para que la enorme energía de los conflictos que se producen en su seno sean canalizados hacia el cambio y la mejora.

### **5.13.2. LA DINÁMICA DEL CONFLICTO**

Los conflictos, a pesar de su enorme variedad y complejidad, suelen seguir una dinámica básica que debemos conocer. Una vez que el conflicto surge o estalla, se produce una primera

etapa de escalada, en la que el conflicto se exterioriza de forma más violenta y la tensión se incrementa al aflorar todas las pasiones y reproches acumuladas. El lenguaje suele ser muy agresivo y amenazante, las partes muestran todas las armas a su disposición para herir o vencer a la parte a la que se enfrenta. Tras un tiempo de conflicto en escalada, con el desgaste que ambas partes sufren, se llega a lo que se conoce como punto muerto. De pronto, en este momento, la intensidad del conflicto decae, o bien por que ya lleva mucho tiempo desgastando a las partes que comprueban que por esa vía no van a poder obtener sus pretensiones o porque mantenerla le está suponiendo un alto coste. A veces, el conflicto pierde sentido, porque las circunstancias han cambiado. Se produce un punto muerto, porque las partes desconfían entre sí y ninguna está dispuesta a dar el primer paso. El lenguaje se vuelve menos agresivo y más cauto, las partes comienzan a temer la acción del otro y sufren el desgaste de la escalada de tensión. Realmente es el momento que más eficaz es la intervención para resolver el conflicto, por lo que los profesionales deben siempre conocer el estado de maduración del conflicto. El negociador debe actuar en este momento en el que las partes estarán mucho más proclives a una negociación anteriormente imposible.



A partir de ese punto muerto, las partes pueden comenzar a colaborar para resolver el conflicto. Incluso si no lo hacen, la controversia disminuye de intensidad. Es posible retomar la comunicación entre las partes, que estarán abiertas a propuestas de negociación para las que, con anterioridad, habían estado por completo cerradas. En la fase ascendente del conflicto la dinámica es extraordinariamente competitiva, por lo que alcanzar acuerdos estables es realmente difícil, ya que cada una de las partes cree que tiene la razón y que además puede imponérsela a la otra. Para el mediador o negociador, siempre es fácil trabajar en el punto muerto, al partir del cual, en muchas ocasiones surge una dinámica de cooperación, sobre la cual es mucho más fácil construir escenarios de acuerdo. Es importante que se solucione correctamente el conflicto y se pongan bases para una mejor convivencia futuro a fin de que el conflicto no vuelva a resurgir por cualquier incidente.

En resumen, que la dinámica de los conflictos se repite. Primero está subyacente, donde se puede detectar y solucionar con medidas preventivas o de baja intensidad. Cuando estalla, suele hacerlo de forma violenta, con una escalada de lenguaje agresivo y amenazas. En esta fase sólo cabe la contención para que no exceda los límites que hagan irreversible la situación e imposibilite solución alguna. A final, la intensidad va bajando, se conflicto se estabiliza, llega a su punto muerto y es entonces cuando se puede comenzar a trabajar eficazmente en la resolución del conflicto. Los conflictos, como las negociaciones, poseen un biorritmo propio que el negociador debe conocer y utilizar a su favor.

Además de la tipología clásica de la dinámica de los conflictos entre partes que acabamos de exponer, cada organización, en su crecimiento, suele mostrar unos patrones en su propia dinámica de conflictos internos. Cualquier empresa tiene periodos en los que no ocurre nada especialmente reseñable, alternados con periodos de crisis e inestabilidad y, también, con periodos de conflictos en la empresa. Según el modelo de etapas de crecimiento propuesto por Larry E. Greiner, (PLANELLAS&MUNI 2016), existen cinco fases típicas en el desarrollo de una organización, cada una caracterizada por una evolución y una revolución:

- Fase 1. Crecimiento por creatividad, que lleva a la crisis de liderazgo.
- Fase 2. Crecimiento por dirección, que lleva a la crisis de autonomía.
- Fase 3. Crecimiento por delegación, que provoca la crisis de control.
- Fase 4. Crecimiento por coordinación, que conduce a la crisis burocrática.
- Fase 5. Crecimiento por colaboración, que desemboca en la crisis con otras partes.

El conflicto interno también deberá ser resuelto mediante prevención, si es posible, y mediante comunicación y negociación, como vías preferentes, una vez que se haya producido. Los responsables de las organizaciones deben ser conscientes de la naturaleza del conflicto, según la dinámica interna y tratar de actuar en consecuencia. *«Cada fase evolutiva crea su propia crisis y las organizaciones se desarrollan desplazándose a través de estas etapas; la capacidad de la dirección para superar cada periodo revolucionario determinará el avance de la compañía (...) Estos periodos de tensión o de crisis son útiles y necesarios para el crecimiento de las organizaciones, pues le proveen de la presión y las ideas que necesitan para impulsar el cambio y la introducción de nuevas prácticas»* (PLANELLAS&MUNI 2016). Los conflictos de crecimiento son tan dolorosos como los de confrontación externa y suelen resultar inesperados para los gestores inexpertos.

En todo conflicto, sobre todo al inicio, las partes creen —o tratan de aparentarlo— que poseen la verdad, que están en lo cierto y que la otra está equivocada, por lo que anuncia que no se moverá de sus posiciones. Descartes ya nos advirtió del peligro en el error de considerar como ciertas e inmutables nuestras propias creencias y opiniones, sin contrastarlas. Por eso, resulta inteligente someter las posturas al escrutinio de la razón y el debate y estar abierto a evolucionar a medida que se vayan descubriendo nuevas opiniones y puntos de vista. Como escribió en su célebre *Discurso del Método*, «por lo que toca a las opiniones a las que siempre había dado mi crédito, no podía yo hacer nada mejor que emprender de una vez la labor de suprimirlas, para sustituirlas luego por otras mejores o por las mismas, cuando las hubiere ajustado al nivel de la razón». Atención a los lugares comunes o tópicos repetidos por una o las dos partes. Antes de dar nada por cierto, hay que comprobar, medir, asegurar, contrastar. El cuestionarse los postulados propios y los de los terceros, bajo el prisma de la sensatez, es un buen consejo para calibrar y mover nuestras posiciones y, desde luego, exigirlo a las ajenas.

El conflicto nunca es estático, es dinámico. El filósofo griego Parménides (siglo VI a. C) afirmó que no existe ni el movimiento ni el cambio, que todo «*es Uno y lo mismo, inmóvil, eterno, compacto... todo es Ser*» (CALVO 2011). Frente a estas tesis se alzó la voz de Heráclito, que, al contrario, consideraba que todo está en permanente cambio y que no hay nada que permanezca inmóvil. Pero, sin entrar en este debate profundo, la realidad de la negociación es dinámica, pasan cosas a lo largo de ella, la situación de mañana no tiene porque ser igual a la de hoy, *Panta rei*, todo fluye. Un negociador debe saber que el conflicto es una realidad dinámica que fluye, evoluciona y se va adaptando a la multitud de pequeñas o grandes cambios en las circunstancias internas o externas a las partes. Lo que hoy parece imposible, mañana quizá lo sea. Los enemigos irreconciliables de ayer, se muestran unidos hoy. El negociador debe comprender la naturaleza dinámica de los conflictos y a actuar en el momento preciso y adecuado. La gestión de los tiempos es el mejor aliado del negociador prudente.

### **5.13.3. TIPOS DE CONFLICTOS**

En su inicio, el conflicto sólo exterioriza una fracción de su perímetro real. Antes de explotar, por acción o por inacción, el conflicto ha germinado en el subsuelo. Una vez que salta, el negociador o mediador, en primera instancia, sólo verá lo que es visible, aunque debe ser consciente de que durante el proceso deberá averiguar las causas reales que subyacen bajo las apariencias. La complejidad de los conflictos hace que la realidad observable no traslade



ni evidencia, en muchas ocasiones, la verdadera raíz del conflicto. Pero pronto, tanto por las palabras, acciones y comportamientos de las partes, el conflicto irá descubriendo su naturaleza real. El negociador o mediador conocerá su tipología y cuál es el motivo causante

Redorta, (REDORTA 2007), considera que existen tres tipos básicos de conflictos, en función de su naturaleza y causas. Así, podrían ser conductuales —normas, pautas y acciones—, o por otros más profundos, como los ideológicos, en el que se confrontarían creencias y valores. Más difícil de observar, pero igualmente determinante, lo constituye el tercer nivel de la estructura causal de los conflictos, los mitos y ritos, que generan en ocasiones distintas percepciones de una misma realidad para las partes antagónicas.



Otros autores, (FERNÁNDEZ MILLAN & ORTIZ GÓMEZ 2010 p.38), consideran que la tipología de los conflictos se estructura en tres grandes grupos: Conflictos de relación / comunicación; conflictos de intereses o necesidades y conflictos de preferencias, valores o creencias. Los dos primeros niveles pueden ser resueltos por la negociación de las partes. El tercero no, sólo se puede negociar sus consecuencias o la manera en que las partes puedan exteriorizarlas sin perjudicar a la otra, o cumpliendo las normas y las leyes de la comunidad.



Los conflictos se pueden dar entre personas, a escalas individual, o de manera colectiva, cuando afecta a grupos de personas. Según Pimentel, (PIMENTEL 2013), Las dinámicas de gestión del conflicto varían sensiblemente si se trata de personas individuales las que se enfrentan o si son grupos los que se confrontan entre sí. En general, los grupos adoptan comportamientos mucho más competitivos que las personas individuales. Como ya escribiera Tagore, los hombres son crueles, pero el hombre es bueno. El comportamiento grupal condiciona poderosamente a sus miembros en cuanto que surgen comportamientos prototípicos de las identidades de grupo. Ante un conflicto exterior, los integrantes de un grupo tienden a reforzar sus sentimientos de lealtad, solidaridad y defensa común, lo que incrementa la animadversión hacia el rival. Esta característica es bien conocida por los gobernantes de todos los tiempos que saben bien que nada une más a sus pueblos que un enemigo exterior. Cínicamente se afirma que, si no existe, hay que aplicarse en fabricarlo. En estas circunstancias, la tarea del negociador por parte de cada grupo se dificulta extraordinariamente, ya que cualquier cesión al otro será considerada como signo de debilidad, o lo que es aún peor de traición, por parte del grupo propio. En muchas negociaciones entre grupos, los negociadores dedican más tiempo en la estrategia de convencer a los propios que en alcanzar acuerdos con los terceros. Las dinámicas son bien conocidas. El grupo propio tiene legítimos intereses, mientras que el otro sólo quiere aprovecharse; el propio tiene derechos y valores, mientras que al rival le ciega su ambición o su odio hacia el propio. Como es normal si además los líderes encabezan estos impulsos naturales, la beligerancia entre las partes alcanza cotas muy elevadas.

La gestión de un conflicto entre grupos conlleva necesariamente conocer muy bien el peso intrínseco de los negociadores, comprender la dinámica de la toma de decisiones interna en el grupo, comprender sus principales intereses, motivaciones y las de sus líderes, seguir en lo posible el discurso que se expresa en su opinión colectiva o pública. Si los negociadores de parte no tienen un gran peso específico ni liderazgo, debemos estar más pendientes de aquellos que de éstos.

En función del área del derecho interesada se podría plantear otra clasificación y los conflictos podrían tener naturaleza mercantil, civil, laboral, penal, familiar, medioambiental o administrativo, por citar los más frecuentes.

#### **5.13.4.- NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN.**

Conocemos la negociación, pero, para la resolución de conflictos existe una institución singular, que es la mediación. El mediador es una persona imparcial y neutral que facilita la comunicación entre las partes en conflicto y les ayuda a superar el conflicto que las separa. Las principales herramientas del mediador, además de son de orden lingüístico, sobre todo comunicación, escucha y negociación. Aunque el mediador ayuda a las partes a negociar, la figura del negociador —que negocia para una de las partes— no es idéntica a la del mediador, que es imparcial y neutral y que simplemente facilita el acuerdo entre las partes.

A pesar de lo extendido del aserto de «hablando se entiende la gente», la verdad es que en pocas ocasiones el diálogo entre dos personas de opiniones confrontadas termina generando acuerdos. En muchas ocasiones se «habla mal», en espiral de tensión y descalificación por lo que, tras el diálogo, las opiniones iniciales finalizan exacerbadas. Así lo postulan Glaeser y Sunstein, (GLAESER & SUNSTEIN 2013), que consideran que las partes leen con sesgo cualquier información sobre la materia en disputa, reforzando sus propias posiciones. Asimismo, tiende a cuestionar la credibilidad de una fuente que cuestione sus propias convicciones. Según sus estudios, el sistema más eficaz de hacer reconsiderar las propias opiniones es que la opinión sea emitida por alguien de confianza de las partes, de la que no se esperan lecturas interesadas. Así, acuñan la expresión del «papel de las opiniones imparciales» como una de las vías para conseguir que las partes puedan reconsiderar sus posturas iniciales. El mediador es un facilitador cualificado para este encauzamiento de la comunicación.

El diccionario de la Real Academia Española, recogiendo el ancestral sentido de la palabra mediación, define el mediar como el *interponerse entre dos o más que riñen o contienden*,

*procurando reconciliarlos y unirlos en amistad.* Es decir, que ya se asociaba desde hace mucho tiempo a la acción de un mediador —un tercero— que intenta ayudar a las partes en conflicto a encontrar una solución que ambas compartieran. En cualquier cultura y tiempo, existió la vía —reglada o espontánea— de mediación para intentar solucionar algunos de los conflictos que se presentaban entre los miembros de la comunidad. El acto de mediar es consustancial en el comportamiento humano, pero su eficacia queda mediatizada por las características del conflicto, la naturaleza y postura de las partes y sus circunstancias. A medida que las sociedades se hacen más complejas y los conflictos tienden a resolverse en instancias judiciales, aquella ancestral mediación comunal ha evolucionado hacia una forma más institucional, pero que sigue conservando las esencias primigenias, que hoy conocemos como mediación.

En efecto, la mediación supone la intervención de un tercero imparcial y neutral que ayuda a las partes en conflicto a solucionar su problema. En España, según la Ley 5/2012 de 6 de julio de mediación en asuntos civiles y mercantiles, también ley de mediación, se entiende por mediación aquel medio de solución de controversias en el que las partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de un mediador. Los principios básicos informadores de la mediación serían los de voluntariedad y libre disposición, igualdad de las partes e imparcialidad, neutralidad y confidencialidad de los mediadores.

Supone un eficaz modo de facilitar la comunicación entre las partes, en un ambiente más sosegado, en el que se procura rebajar la tensión, que permite al mediador conocer los intereses de cada una de las partes para facilitar posibles campos de solución. El mediador es un profesional experto en posibilitar el acuerdo de las partes, y, para ello, además de su propia experiencia y talento, debe poseer el conocimiento que sobre la materia se ha ido asentando durante los últimos años, en especial las relacionadas con la gestión del conflicto, las técnicas de negociación, la psicología de los procesos de interacción social y la dinámica de grupos.

Eso sí, el mediador no tiene poder sobre las partes y no puede imponer solución alguna, su papel se limita a la ayuda activa en pos de alcanzar una solución que convenga a las partes y que voluntariamente acepten; el mediador debe ayudar a que las partes planteen soluciones imaginativas que puedan satisfacerlas finalmente. La mediación tiene esencia de negociación enmarcada en la estructura del proceso mediador, en el que las partes tienen igualdad de oportunidades de exponer sus puntos de vista, sus necesidades, sus pretensiones y sus intereses. La mediación se ha ido consolidando progresivamente como una disciplina propia, con sus métodos y técnicas adecuadas, con un marco filosófico-jurídico que la soporta, y un

conjunto de conocimientos doctrinales y académicos que le han permitido dotarse de fundamentos teóricos y científicos. Para llegar a ser un buen mediador hay que estudiar y conocer ese conjunto de saberes, además de poseer ciertas facultades y talentos personales que más adelante desglosaremos. Por eso, se exige a cualquier persona que quiera dedicarse a la mediación un determinado nivel de formación, para que pueda enfrentarse con un mínimo nivel de garantía a los procesos de mediación, siempre complejos y diferentes.

### 5.13.5. GESTIÓN DEL CONFLICTO

La gestión del conflicto puede estar bien o mal enfocada. Existen personas que se crecen ante los conflictos y saben descubrir las oportunidades que se esconden tras su fiereza. Otras, sin embargo, se ven incapaces de reaccionar y consideran al conflicto como un castigo, como una fuente de dolor, que no se merecen. Para gestionar adecuadamente un conflicto es preciso enfocarlo antes de la manera acertada. Pimentel, (PIMENTEL 2013), recoge en el siguiente cuadro cómo abordar adecuadamente el conflicto:

MAL	BIEN
El conflicto sólo es percibido como un precipicio por el que se puede despeñar.	Un conflicto bien resuelto es el escalón más sólido para ascender.
El conflicto sólo genera dolor y desgarró.	Le motiva superar el conflicto y sabe impulsarse por la energía de su resolución.
Las crisis lo paralizan.	Intenta conocer la esencia de la crisis, porque es consciente de que suele esconder antesalas de cambios y es puerta para nuevas oportunidades.
Sólo enfoca el conflicto desde el hoy.	Intenta abordarlo con la mirada puesta en el mañana y lo enmarca en el argumento global de su estrategia. El problema de hoy puede encerrar la llave de la prosperidad del mañana.

<p>Tiende a plantear las elecciones basándose en dilemas excluyentes: o esto o lo otro. Le consuela pensar que, al final, escogió lo menos malo.</p>	<p>Elude decidir bajo la presión de los dilemas impuestos. No acepta escoger entre lo malo y lo peor, e intenta explorar otras vías superadoras del juego de los dilemas.</p>
<p>No afronta los conflictos. Los deja pudrirse, con la esperanza de que el tiempo los solucionará.</p>	<p>Afronta los conflictos y se esfuerza en la solución más adecuada.</p>
<p>Justifica sus fracasos responsabilizando de ellos a las dificultades insalvables que se le presentaron en el camino.</p>	<p>Comprende que su éxito radica precisamente en superar esas dificultades inherentes a su camino. Sabe que avanzar conlleva solucionar los problemas y conflictos cotidianos.</p>
<p>Se sorprende ante cada nuevo conflicto que lo aflige. Lo achaca a la mala suerte, a los otros, a la maldad del sistema. La culpa siempre es externa.</p>	<p>Sabe que el conflicto es consustancial a la existencia, por lo que no pierde el tiempo en lamentos y lo dedica a trabajar para superarlos.</p>
<p>No se prepara ni física, ni psíquica ni intelectualmente para los previsibles conflictos que se le presentarán en su senda.</p>	<p>Es consciente de la importancia de la formación y preparación permanentes y se aplica a ello.</p>
<p>No está dispuesto a intentar superar el conflicto mediante negociación.</p>	<p>Entiende que la comunicación y la negociación son vías útiles para resolver el conflicto.</p>
<p>Los aborda de manera improvisada y sin conocimiento. Cree que siempre puede resolverlo por sus propios medios</p>	<p>Lo gestiona con la ayuda de quienes le pueden aportar experiencia y sabiduría. Recurre a profesionales, en su caso.</p>

Tras el enfoque correcto, se trata de gestionar el conflicto. No existe una única manera de abordar un conflicto. Se puede intentarlo derrotando al rival, o al menos optimizando nuestra posición a través de un estilo de dominación o, al contrario, se puede resolver cediendo nuestros intereses al otro, en una actitud de servilismo; también con un estilo integrativo, procurando el beneficio recíproco, o, simplemente dejando correr el tiempo, con voluntad de evitación. Cada persona tiende de una forma natural a adoptar un estilo tanto para negociar como para enfocar el conflicto. Nuestros particulares sesgos y características psicológicas nos harán percibir el conflicto y nos impulsarán a gestionarlo de una determinada manera.

Ese impulso digamos subconsciente no tiene porqué ser el más adecuado. Por eso, es imprescindible el autoconocimiento. Si se tiende a la evitación, se deberá reforzar el esfuerzo en adoptar el estilo competitivo o integrativo si viene al caso, por poner un ejemplo. Además del autoconocimiento, también se debe conocerla tendencia de la otra parte, si es más competitiva o integrativa. Este conocimiento de los estilos naturales de cada parte será extraordinariamente útil a la hora de plantear la estrategia de resolución del conflicto. La resolución del conflicto también puede recaer sobre un tercero con poder, como sería el caso del árbitro acordado por las partes o del juez, mediante sentencia.

Las soluciones de los conflictos entre partes se pueden agrupar en tres grandes categorías. Soluciones *impuestas*, por un tercero —que puede ser un juez o un árbitro, como acabamos de indicar— o por la fuerza de una de las partes, que responde al esquema yo gano, tú pierdes; soluciones *distributivas*, en la que cada parte realiza cesiones para alcanzar el acuerdo y las soluciones *integradoras*, las más imaginativas, en la que las dos partes ganan bajo el esquema gana-gana.

Tanto en las distributivas como en las integradoras, la comunicación y la negociación son las vías fundamentales para alcanzar el acuerdo que ponga fin al conflicto. El esquema se repite. En primer lugar, escuchar hasta tener elementos de análisis para descubrir la verdadera naturaleza y causa del conflicto. A partir de ahí se podrán estudiar alternativas y trabajar con la más adecuada. Reproducimos el esquema propuesto por Carlos Ortega:

- *«Plantear bien el problema o conflicto, ya que en muchas ocasiones se confunden los síntomas con las causas.*
- *Analizar los elementos del problema o conflicto. Los conflictos no suelen ser simples, ni tener una única causa, conviene conocer los elementos que lo componen y su interrelación entre ellos.*
- *Plantear diversas alternativas de solución e identificar soluciones posibles, para facilitar la elección final de la más adecuada entre ellas, o bien la combinación idónea.*
- *Seleccionar la mejor de las soluciones.*
- *Desarrollar el plan de acción que permita poner en marcha la solución.*
- *Puesta en marcha de solución y evaluación del progreso y resultado» (ORTEGA 2006 pp.69-85).*

Por su parte, J. Redorta, (REDORTA 2012), plantea veinte consejos para la gestión de crisis con una componente personal:

- *Ser más empático*, esforzándonos en sintonizar emocionalmente con los demás.
- *Saber salvar la autoestima de todos*, dando salidas inteligentes que no hieran ni humillen a ninguna de las partes.
- *Ser asertivo*, saber defender nuestra postura sin agresividad y saber encajar las críticas con autocontrol.
- *Saber escuchar*, la escucha activa es un mecanismo muy potente.
- *Otorgar reconocimiento*, en muchas ocasiones se pelea por obtener reconocimiento.
- *Ir más allá de lo obvio*, los conflictos suelen tener raíces más profundas que no se evidencian en los simples enunciados.
- *Vigilar el marco mental de referencia*, para evitar la desorientación que produce la situación popularmente conocida como «me han roto los esquemas».
- *Quitar miedos y relajar defensas*.
- *Aprovechar el punto muerto del conflicto*.
- *Gestionar la agresividad*, mala compañera del deseo de resolución de conflictos porque genera círculos viciosos.
- *Rebajar expectativas*, ya que, si se elevan, pueden generarse frustraciones o metas imposibles para la negociación.
- *Valorar la creatividad en las resoluciones*.
- *Ayudar a las partes en conflicto e fijar sus propios objetivos*.
- *Explorar lo que pasa*. Preguntar es un arte sumamente eficaz para descubrir lo que ocurre.
- *Saber persuadir*, el sugerir sabiamente es un arma transformadora de dinámicas y actitudes.
- *Encontrar el punto óptimo* en recetas y tiempos.
- *Curar relaciones*.
- *Priorizar es una virtud*, teniendo en cuenta las relaciones personales.
- *Normativizar puede ser útil*, sobre todo en conflicto de poder, el juego de reglas atempera y crea espacios de seguridad.
- *Desconfiar de lo demasiado fácil*, que induce a impulsar falsos consensos» (REDORTA 2012).

El conjunto de técnicas podría, pues, enmarcarse en cuatro fases. La primera, la del conocimiento del conflicto, no limitándose a su aspecto externo, sino tratando de identificar sus raíces y verdaderas motivaciones. La segunda, el conocer bien a las partes, sus motivaciones y sus estilos de negociación para diseñar la estrategia de resolución más adecuada. La tercera



abarcaría al conjunto de técnicas, habilidades, caracteres y comportamientos precisos para la resolución efectiva del conflicto, en la que la negociación y, por supuesto la comunicación y el lenguaje, deben tener un destacado protagonismo. La cuarta sería la redacción y firma del acuerdo y su gestión posterior.

Las ofensas, el lenguaje mal empleado, la ausencia de comunicación, se encuentran en la base de muchos conflictos. También, en el buen uso del lenguaje y de la comunicación, se encuentra la resolución de otros muchos. Y, en todos ellos, siempre existe una base de falta de comunicación. *«Ante el conflicto, la cortesía y la habilidad comunicativa son dos valores necesarios para hallar una solución. El conflicto es la manifestación de intereses contrapuestos entre diversas personas. La resolución del conflicto exige la negociación, es decir, la exploración de las razones de la situación, para la búsqueda de un acuerdo. (...) Además de las causas materiales de la confrontación, el lenguaje puede ser un obstáculo o un vehículo de acercamiento y acuerdo»* (LABORDA 2014 p.123). El lenguaje es la base de la comunicación, y la comunicación comienza por saber escuchar. Escuchar no sólo significa oír, significa el esfuerzo de entender lo que se quiere decir. La escucha activa es una herramienta fundamental para el negociador y, con más razón todavía, para el mediador en caso de conflicto, como veremos más adelante. Lograr que las partes confrontadas se comuniquen entre sí será un primer éxito, ya que un porcentaje significativo de conflictos encierran en sus orígenes un fallo o ausencia de comunicación. *«El obstáculo fundamental para las relaciones, que produce indefectiblemente descoordinación y conflictos es no escuchar. Como he dicho, la comunicación entre dos personas en el lenguaje es la comunicación entre dos seres biológicos que viven literalmente en dos universos cognoscitivos distintos. Cuando usted habla con otra persona, el sistema de esa persona es estimulado de una manera única, que difiere de los estímulos que usted recibiría. Cuando hablamos, estamos, literalmente, enlazando dos mundos»* (BUDD MATTHEW 2001 p.183).

A los fallos más frecuentes en la comunicación, Budd los denomina los diez virus del lenguaje y son los siguientes:

- *«No hacer peticiones.* «Con frecuencia las personas creen que quieren o necesitan algo de otra persona, pero no formulan una petición».
- *Vivir con expectativas no comunicadas.* «Una de las formas más comunes y perniciosas de <<no pedir>> se produce cuando un individuo vive en un mundo de <<deberías>> y expectativas que en realidad son peticiones no expresadas... Estos <<debe-

rias>> y las expectativas no ofrecen ninguna posibilidad de negociación, rechazo o satisfacción. Son situaciones de conflicto potencial».

- *Hacer peticiones poco claras.* «Es posible que una falta de claridad en su petición haya sido el origen del malentendido. Es una tontería pensar que los demás deberían saber lo que quiere. Recuerde que los otros no ven el necesariamente el mundo como usted lo ve. Para que la coordinación tenga éxito, sus peticiones deben ser exactas y detalladas».
- *No observar el tono de la petición.* «Algunas personas hacen las peticiones como si fuesen exigencias. O, al revés, las hacen como las haría un mendigo. Cuando hace esto, no es usted consciente de que el tono de sus palabras afecta al oyente tanto como las palabras mismas».
- *Prometer incluso cuando no se tiene claro lo que se ha pedido.* «Comprometerse cuando no tiene claro a qué se ha comprometido es una insensatez».
- *No rehusar las peticiones.* No podemos decir que sí a todo lo que nos plantean. Aprender a decir no resulta del todo fundamental para nuestra propia autoestima y realización.
- *Faltar a las promesas sin preocuparse, socavando la confianza.* «La confianza es la valoración que hace la otra persona de que usted cumplirá su promesa».
- *Tratar las valoraciones como si fueran la verdad o como afirmaciones (hechos).* «Si tratamos las valoraciones como si fueran verdad, surgirá el conflicto».
- *Hacer afirmaciones sin un fundamento riguroso.* «Aunque sus juicios no son la verdad, puede hacerlo con un <<fundamento>>riguroso, esto es, puede decir lo que dice basándose en pruebas».
- *Hacer afirmaciones y declaraciones fantásticas»* (BUDD MATTHEW 2001 p.185).

#### 5.13.5.1. PREVENCIÓN

El conflicto siempre aparece en el devenir de las personas y de las organizaciones, aunque es prudente intentar minimizar su impacto y, cuando sea posible, evitarlos. Para ello, lo mejor es la prevención. La prevención siempre ayuda a minimizarlos, pero no garantiza su desaparición. Como afirma Ayllón en su prólogo a *El arte de la Guerra*, «*La capacidad de resolver un conflicto sin lucha es lo que distingue al prudente del ignorante, afirma Sun Tzu. Los clásicos, desde Confucio a Séneca, definieron la prudencia como el arte de obrar bien en cada caso. Para adquirir esa cualidad señalaron como imprescindibles varios pasos: el*

*conocimiento de la realidad y el conocimiento propio, la reflexión ponderada, la elección de una conducta buena y su correcta ejecución. Pues bien, al ser la prudencia el marco general de la conducta humana, el arte de la guerra es un caso particular del arte de la prudencia. El control prudente se fundamenta en el conocimiento de la realidad y en la previsión de las consecuencias de una elección o conducta concreta. La inteligencia es un curioso periscopio capaz de elevarse sobre el presente y otear el futuro. Por eso, también es capaz de prever, prevenir, precaver y proveer. De toda esa actividad de provisión, visión previa que los romanos llamaron providencia, deriva la palabra prudencia: ver previamente y adelantarse a los acontecimientos, medir las consecuencias antes de obrar, verlas venir. Dice Sun Tzu que planificar bien una batalla equivale a veces a ganarla antes de enfrentarte al enemigo, mientras que una mala planificación derrota a un ejército antes de entrar en combate» (SUN TZU 2009 pp.11-12). La inteligencia aconseja prevenir. La prevención, el actuar prudentemente para resolver las causas de futuras confrontaciones, es la acción más eficaz para evitar conflictos. Para prevenir hay que conocer las tensiones que crecen, y para ello se hace imprescindible la comunicación. En grandes empresas, por ejemplo, se hacen encuestas de clima laboral gracias a las cuales se detectan posibles problemas o malestares que pudieran derivar en conflictos. En ese momento previo es fácil actuar y evitarlo. La comunicación y el clima de confianza evita muchos conflictos que, como veremos, tienen su origen en malentendidos o en la falta de comunicación. El lenguaje no sólo aparece como una herramienta de solución del conflicto, sino que, en muchas ocasiones, se encuentra también en la causa del mismo. En todo caso, la prevención —que se asocia a la información, comunicación y conocimiento— es la vía más eficaz para evitar conflictos.*

A veces, el consejo o la advertencia sobre los males que determinada opción podrían ocasionar sobre una de las partes, es percibido como una amenaza para el aconsejado. Hay que distinguir entre consejo —también la advertencia—, que entra en el universo de la prevención, con respecto a la amenaza, que es un tipo lingüístico de coacción. «Amenazar es anunciar la intención de lesionar, perjudicar o castigar al oponente. Es una promesa negativa. Advertir, por el contrario, es prevenirlo acerca de un peligro. La amenaza comunica lo que usted está dispuesto a hacer si no accede. La advertencia comunica lo que sucederá si no llegan a un acuerdo» (URY 2011 p.142). Una advertencia a tiempo puede ahorrar mucho dolor y animar a establecer políticas de prevención. El negociador, de buena fe, debe darla si lo considera de interés.

### 5.13.5.2. LA ESCUCHA ACTIVA Y LA REFORMULACIÓN

No es lo mismo oír —una facultad pasiva— que escuchar, que supone un interés por entender y asimilar lo que se está contando. La escucha activa es una de las herramientas más frecuentes, poderosas y útiles que el mediador tendrá que utilizar en sus procesos de mediación para la resolución de conflictos. La escucha activa es el paso previo para la adecuada comunicación entre partes y resulta, también de extraordinaria utilidad en la negociación. Para favorecer la escucha activa, especialmente en el caso de la mediación, resultan muy aconsejables las siguientes actitudes y comportamientos:

- Empatizar con las partes, transmitiéndoles que se está interesado en escucharles, que importa lo que cuentan y que no se les va a juzgar. El comportamiento del mediador debe resultar coherente con esa escucha activa, asintiendo, prestando atención, no distrayéndose, repitiendo de vez en cuando alguna de sus afirmaciones para que comprueben que vamos entendiendo, anotando alguna idea básica...
- Evitar distracciones tanto externas —ruidos, movimientos, etc.— como internas, fruto de preocupaciones o sentimientos.
- No realizar juicios previos ni realizar afirmaciones que puedan condicionar la neutralidad exigible o inhibir a algunas de las partes.
- No juzgar a las partes ni a sus comportamientos previos, pues condicionaría imparcialidad.
- Liberarse de estereotipos.
- Atender a lo que se dice y también a cómo se dice, concediendo especial relevancia al lenguaje no verbal.
- No interrumpir, salvo que se desee una explicación más amplia, mediante una pregunta oportuna, como más adelante veremos.
- No rechazar los sentimientos, ni intentar acortar las explicaciones. Cada persona tiene una forma de comunicar y los hay que precisan de mucha casuística y explicación previa antes de ir concretando en los asuntos.
- Mantener el contacto visual, mirando a los ojos a las partes cuando hablan y realizando gestos o sonidos que evidencien que estamos siguiendo y entendiendo las afirmaciones que nos hacen.
- Acompañar la escucha con preguntas apropiadas e inteligentes.

Para conocer a las partes se debe escucharlas y preguntarles aquello en lo que desea profundizar o aclarar. Merece la pena que avancemos algo en el arte de preguntar, herramienta fundamental y básica del trabajo de un buen negociador o mediador. A través de las preguntas adecuadas se perfecciona la escucha activa, las partes se terminan abriendo y mostrando sus intereses verdaderos, sus temores y sus preocupaciones, mejorando así vivamente la comunicación. No se debe preguntar de forma incoherente, dando saltos o rompiendo un hilo discursivo. La sensibilidad del mediador en su cadencia de preguntas será fundamental para que el proceso de mediación avance. En el caso de una negociación, el clima será bien distinto, pero las preguntas serán inevitables para conocer la postura de la otra parte. Las preguntas deben formularse de manera nítida, sin acritud, usando los tecnicismos sólo cuando sean necesarios y en un lenguaje entendible para las partes, correcto y cercano. Las preguntas no deben violentar ni ofender a las partes, a las que se debe respetar en sus valores y convenciones sociales. Las preguntas deben ser las adecuadas para obtener la información que deseamos o para que la parte pueda explicar su postura o manifestar su inquietud. No se deben formular preguntas gratuitas, que rompan el diálogo o que den sensación de distracción ni realizar preguntas-trampa, con el objetivo de obtener las respuestas que nos interesan a nosotros, más que al proceso de la mediación o de negociación, en su caso. No olvidemos que el mediador debe ser neutral, y una de las maneras de demostrarlo es a través de la naturaleza de las preguntas que formula. El mediador, gracias a las respuestas, aclara sus propias dudas, refuerza la comprensión de los hechos y las posturas, y demuestra el interés propio de la escucha activa. El negociador, que no es neutral a diferencia del mediador, defiende los intereses de una de las partes, por lo que no puede esperar que la otra parte se le abra con sinceridad.

El arte de preguntar perfecciona a la escucha activa. Existen múltiples teorías sobre la naturaleza y dinámicas de las preguntas. Así, se distinguen entre las preguntas exploradoras, por una parte, incluyendo en esta categoría a las preguntas abiertas, cerradas y aclaratorias; y entre las preguntas transformadoras, por otra, entre las que se encontrarían las preguntas circulares, las hipotéticas y las reflexivas.

A continuación, se expone la siguiente clasificación del tipo de preguntas, (ZAERA & MONZÓN & OLMEDO 2013 p.93), válida a nuestros efectos.

- «*Preguntas abiertas*, son aquellas que se formulan para obtener una respuesta extensa y elaborada. Son importantes para conocer circunstancias, inquietudes, posturas, etc. Los mediadores experimentados saben que obtienen información más valiosa si comienzan sus preguntas con un *¿Qué..?* que con un *¿Por qué?* Con las primeras se

conocen hechos e intereses y con la última se corre el riesgo de que el interlocutor se sienta intimidado o se vea forzado a justificar sus acciones o a reforzarse en las mismas. Ejemplos de preguntas abiertas serían: ¿qué piensas de...? ¿Qué es lo que más le preocupa? ¿Qué espera de la mediación? ¿Qué opinas de...?

- *Preguntas cerradas.* Son aquellas que se responden básicamente con un sí o un no, o con una información muy concreta. Suelen ser preguntas para reafirmar información previamente compartida o para aclarar posturas sobre los asuntos en cuestión. Ejemplos sería: ¿Estás de acuerdo con...? ¿Has entendido esta cláusula? ¿Cuándo os casasteis? ¿Cuántos años tiene tu hija?
- *Preguntas reflexivas.* Son aquellas que las partes no pueden responder impulsivamente, sino que precisan de un tiempo de reflexión. Estas preguntas ayudan a que cada parte pueda pensar bien lo que dice. Como ejemplos valdrían: ¿Qué crees que podríamos plantearle? ¿Qué alternativas le ofreceríamos a su propuesta?
- *Preguntas hipotéticas.* Son preguntas que plantean posibilidades exploratorias para las partes, muy útiles cuando se ha producido una situación de bloqueo. ¿Te vendría bien poder pasar las vacaciones de verano con él? ó, ¿has pensado en que quizá compartir estos gastos pudieran suponer un ahorro para ti?
- *Preguntas Circulares.* Son preguntas que tienden a que cada una de las partes comprenda las razones o posturas de la otra. Algunos ejemplos podrían ser: ¿Si fuera ella, qué pensaría usted? ¿Cómo cree que reaccionará cuando la hagamos esta propuesta? ¿Qué haría usted en su lugar?
- *Preguntas aclaratorias.* Son preguntas necesarias para aclarar cuestiones que no están claras o que son ambiguas. ¿Qué quieres decir cuando afirmas que tu hijo podría sufrir por eso?
- *Preguntas que buscan intereses subyacentes.* Buscan indagar directamente los intereses que subyacen bajo las posiciones expresadas. Ejemplos de preguntas de este tipo serían: Si le planteamos esto, ¿se resolverían tus temores o problemas? ¿Cuáles son

las cuestiones para ti más importantes?» (ZAERA & MONZÓN & OLMEDO 2013 p.93).

Otras de las técnicas más usadas es la de la reformulación, que persigue el conseguir plantear de forma más suave y positivas las preguntas de las partes, en muchas ocasiones ácidas y bruscas, o algunas de las opiniones vertidas. Con ese recurso del lenguaje y de la comunicación se consigue una conversación más amable y que genera menos rechazo, al tiempo que las partes van afianzando el discurso compartido, que no se queda encallado en cuestiones personales, sino que fluye en una dinámica más constructiva.

La reformulación se conduce mediante tres posibles técnicas: el *empowerment*, que tiende a reforzar la autoestima y confianza de las partes y gracias a ello su capacidad para resolver el conflicto que les ocupa; la *legitimación*, mediante una valoración positiva de las partes para así conseguir generar una dinámica colaborativa; el *reconocimiento*, que una parte sea capaz de reconocer los méritos de la otra y de empatizar en lo posible en su situación para generar una mejora en su comunicación y conseguir una dinámica colaborativa.

Otras técnicas bien conocidas y usadas serían los anclajes de reconocimiento, muy útiles sobre todo al principio de la mediación cuando las partes están muy reacias a escucharse entre sí. El anclaje permite al mediador utilizar cualquier expresión positiva que una parte haga con respecto de la otra para repetirla en el momento adecuado, permitiendo romper el hielo y así poder acercarlas algo. Un ejemplo sería «*Me ha hecho sufrir a mí, pero reconozco que es un buen padre*», el mediador podrá siempre decir a la otra parte que su mujer reconoce y afirma esa característica positiva suya, lo que rompe algo la hostilidad recíproca que las partes suelen experimentar en esos momentos.

El mediador no puede olvidar el *chequeo*, técnica que persigue que las partes comprueben que están siendo realmente escuchadas al tiempo que confirma que los mensajes y propuestas de unos y otros están siendo entendidos. Se consigue, entre otras maneras, mediante el *parafraseo*, técnica que consiste en hacer un breve relato de lo acontecido o de las posturas expresadas por las partes. El parafraseo debe atenerse a los fundamental de lo expresado y recoger los aspectos fundamentales para construir un relato certero y entendible por las partes. Lógicamente, el parafraseo suavizará el discurso de ambas partes, yendo a lo esencial del mismo. Otra forma de hacer chequeo es mediante los *resúmenes*, sobre todo al principio y al final de la sesión.

En resumen, que para negociar y mediar en conflictos la comunicación resulta fundamental y para ello se debe saber escuchar mediante escucha activa y usar adecuadamente recursos como la reformulación y otras herramientas lingüísticas, como el parafraseo o el anclaje con el triple objetivo de conocer lo que piensa y siente la parte, con el de crear un clima de confianza y con el de encontrar vías para la gestión de sentimientos. La adecuada comunicación no podrá llegar si no viene precedida por la escucha activa y perfeccionado por las diversas herramientas lingüísticas ya conocidas.





## **CONCLUSIONES.**

Nos planteábamos como objetivo inicial de esta tesis el estudio del uso y de la influencia de la palabra y del lenguaje en la negociación, así como el conocimiento de las diversas ciencias que, como la lingüística, la retórica, la oratoria, la lógica, la dialéctica, la argumentación o la comunicación, mejoraban su eficiencia. El trabajo, como anunciamos, se ha estructurado abordando tanto aspectos teóricos como prácticos de las principales materias que interrelacionan con la negociación.

Consideramos que ha quedado demostrada la íntima relación y la honda influencia del lenguaje en la negociación y corresponde ahora elaborar unas conclusiones de los principales postulados y aseveraciones. Estas conclusiones se presentan resumidas y ordenadas bajo rúbricas idénticas a las que hemos estructurado la tesis, para facilitar su lectura y comprensión.

### **A. LA PALABRA Y EL LENGUAJE**

- La negociación es, en última instancia, una relación humana que se perfecciona a través del lenguaje. *Negocias como hablas*. El negociador debe hacer el mejor uso del lenguaje, pues tendrá honda influencia en cualquier proceso negociador. La capacidad para el lenguaje es innata para la humanidad y se concreta en cada lengua específica como producto cultural. Aunque el lenguaje tiene un uso individual, nunca se puede olvidar que tiene una esencia colectiva con unos atributos culturales que la condicionan.
- Las palabras no significan lo mismo para todas las partes. Circunstancias, aspectos culturales, modismos, sentimientos, percepción, hacen que el negociador debe tener buen cuidado en enmarcar los contenidos exactos de la negociación y de sus resultados, para que todos entiendan lo mismo de idénticas palabras.

- Las palabras convencen a la razón y conmueven al corazón. Los negociadores, conocedores del potencial *sentimental* de las palabras, sabrán utilizarlas para conquistar y convencer a razones y emociones.
- La palabra usada influye sobre lo nombrado en una negociación, de ahí que, al preparar una negociación, deberemos reflexionar y decidir sobre la mejor estrategia lingüística a utilizar. Quien maneja adecuadamente la lengua, domina una parte de la dinámica negociadora.
- El lenguaje no es una creación de la mente humana, es algo consustancial a ella. Mente humana y capacidad de lenguaje nacieron al unísono, no pueden entenderse una sin la otra. Por eso, es imposible disociar la mente de la palabra y la palabra de la psicología. Hablamos como somos y negociamos como hablamos.
- El lenguaje no es del *Hombre*, el lenguaje es de los *Hombres*; no pertenece a la persona, lo es de la Humanidad. Esa capacidad innata de lenguaje se concreta en alguna de las muchas lenguas existentes. La lengua es una realidad colectiva, que comparten y usan sus hablantes. Habita dentro y fuera de ellos, los envuelve, los conforma. Un pueblo, una cultura, habla como es, es como habla. El negociador conoce que tras cada palabra se esconde el universo cultural de la que procede.
- La capacidad de lenguaje en una característica innata de nuestra especie, es una facultad genética. Sin embargo, esa capacidad la concretamos a través de una lengua, que es un producto cultural, fruto histórico de la sociedad en la que se desenvuelve la persona hablante. Pero la lengua, como expresión cultural de la capacidad genética del lenguaje, también configura, de alguna manera, la manera de ver el mundo y de pensar de las personas que las hablan y, desde luego, también la de negociar.
- La palabra transforma la realidad percibida: una vez pronunciada, el mundo ya no es idéntico. Por eso, el negociador debe ser cuidadoso en extremo con sus palabras. Una vez que han salido de su boca, ya no le pertenece, para convertirse en parte de los

que la escuchan. El negociador debe ser consciente de la fuerza transformadora de la palabra.

- La capacidad de aprender y de usar el lenguaje es una de las más poderosas potencias de nuestra mente. Sin realizar ningún esfuerzo aparente, entendemos al instante los mensajes que nuestro interlocutor nos hace llegar. Al responderle, encontramos con idéntica premura las palabras precisas, colocadas y relacionadas según las reglas gramaticales de una lengua. Esa facilidad pasmosa es al tiempo un tesoro y una rémora, ya que permite que no se considere necesario su estudio y perfeccionamiento.
- La especie humana, con la combinación de pocos sonidos, es capaz, mediante el artefacto mental de la capacidad para el lenguaje, de conseguir una enorme capacidad de relación entre palabras, imágenes y significados. El negociador debe jugar tanto con el significado de las palabras que utiliza, como con la fuerza de las imágenes que evocan.
- El lenguaje de la negociación es finalista, debe estar al servicio de los objetivos, sean estos el lograr alcanzar un acuerdo o el impedirlo, en su caso.
- No sólo pensamos a través del lenguaje, sino que pensamos al hablar, creamos pensamiento mientras hablamos. La palabra no va detrás del pensamiento ni el pensamiento detrás de las palabras. En muchas ocasiones cabalgan juntos, retroalimentándose.
- La lingüística es la rama de la ciencia que estudia el origen, estructura, fundamentos y utilización del lenguaje. La RAE la define como la Ciencia del Lenguaje. Los rasgos genéticos y generales para toda la humanidad que permiten y que articulan el lenguaje se conocen como los *universales lingüísticos*. No conviene confundir la lingüística con la gramática, que estudia el buen uso de una lengua, mientras que la lingüística analiza los fundamentos del lenguaje humano en general. El negociador deberá hacer buen uso de ambas.

- Tanto la semántica —el significado de las palabras—, como la sintaxis —su orden correcto—, como la pragmática —el uso del lenguaje, lo que quieren decir en un contexto determinado— y la prosodia —la forma en la que pronunciamos— son disciplinas que interesan a la ciencia de la negociación, en cuanto que condicionan el uso del lenguaje que la conforma.
- Si el lenguaje influye en nuestra vida y, de alguna manera, la moldea, se podría *entrenar* el lenguaje para mejorarla. Así, al igual que hablamos de inteligencia emocional, también se podrían contemplar la inteligencia lingüística, o sea, la inteligencia aplicada al mejor uso del lenguaje. La inteligencia lingüística del negociador le permitirá el mejor uso del lenguaje propio y la comprensión de la del usado por el tercero.
- La dimensión individual del lenguaje nos remite a la psicología, mientras que la dimensión colectiva lo hace a la sociología y a la antropología. En la negociación participan todas estas dimensiones.
- El uso individual de la lengua por parte de la persona no puede separarse de la superestructura colectiva que lo envuelve y contiene. El uso del lenguaje es determinado —al tiempo que la condiciona— por la psicología de la persona. Pues esa misma lógica afecta a la persona colectiva. Para estudiar esa relación nació la sociolingüística. El uso del lenguaje nos inserta en la sociedad y cada grupo lo usa de una determinada manera. Cuando escuchamos a una persona hablar, no sólo podemos deducir cómo es, sino, también, de que ambiente geográfico, social y cultural procede, lo que condicionará su manera de negociar.
- De alguna manera, existe una tendencia humana a formar grupos, a identificarse con sus valores. La sensación de pertenencia es muy poderosa y quedar excluido del grupo con el que se identifica le supone una grave pérdida al individuo grupal. El negociador conocerá de estas pulsiones, bien para reforzarlas, bien para alertar de las consecuencias de una hipotética salida y siempre para tenerlas en cuenta, pues condicionará en gran medida a las partes.

- Para la mente humana, las cosas no son cómo son, son cómo se perciben. El discurso debe tener en cuenta esa realidad psicológica que condiciona por completo nuestra percepción del mundo que nos rodea. Hablamos desde nuestra mente, con nuestra propia psicología, a otra mente, que no está vacía, sino habitada por su psicología propia. La psicolingüística estudia la psicología del lenguaje y la negociación es un extraordinario campo de pruebas para la misma.
- El inconsciente también influirá en el comportamiento de las partes en negociación, que, a veces, lo dejan entrever a través del lenguaje y expresiones que utilizan. La mente humana y el lenguaje con la que se expresa poseen importantes estructuras psicológicas preconstituidas, que determinan su percepción y funcionamiento y que funcionan a modo de <<esquema>>. Esos esquemas determinan tanto el comportamiento como el juicio. La mente humana entiende el mundo por el relato que de él se construye. El relato que mejor se adecue a los esquemas mentales, que aparezca coherente con sus principios, tendrá muchas posibilidades de ser creído, aunque resulte falso.
- El lenguaje, la mente y la psicología guardan una estrechísima relación entre sí, retroalimentándose y constituyéndose. La forma de hablar, de expresarse de una de las partes en negociación influirá poderosamente en la otra, la condicionará psicológicamente. Por eso, cualquier proceso de negociación no sólo es un ejercicio del lenguaje, sino que conlleva relaciones psicolingüísticas subterráneas que lo condicionarán.
- Entendemos el mundo a través del marco mental en el que lo encajamos y de las palabras que nos lo definen. Al rastrear las palabras, podemos deducir el marco mental desde el que están pronunciadas. Dado que la realidad no es como es, sino como la percibimos, esquemas y marcos mentales la configurarán por completo. El lenguaje no es un instrumento neutro, sino que es inherente al marco desde el que se entiende al mundo. Si alguien se esfuerza por hacernos comprender algo que no encaja en nuestro marco, lo rechazaremos, o nos quedaremos con la información sesgada para encajarla en sus límites. El marco condicionará al lenguaje —también al revés— y el cómo concebimos y conceptualizamos la negociación. La metáfora, por tanto, no sólo es un adorno lingüístico, conlleva un marco de conceptualización. El negociador,

desde un inicio, debe, en su estrategia lingüística lograr imponer el marco metafórico en el que se desarrollará la negociación. Ese marco condicionará las palabras, el lenguaje y el enfoque. En el sentido contrario, un negociador prudente nunca se dejará envolver en el marco metafórico creado por la otra parte. Es este un juego sutil, pero determinante.

- El negociador debe saber que cuando negocia, no sólo intercambia ofertas y contraofertas, sino que, de alguna manera, está estableciendo un juego relacional y psicológico en el que las mentes de las partes se conectan, se interfieren y se influyen recíprocamente. La psicolingüística atesora un enorme potencial y la ciencia de la negociación tendrá mucho que aprender de ella.

## **B. LA LÓGICA Y LA DIALÉCTICA**

- La lógica, como ciencia interesada en el conocimiento y en la estructura del pensamiento veraz y demostrativo, puede servir de base para las estrategias argumentativas usadas en cualquier negociación. El buen negociador envuelve la oferta bajo el argumento adecuado. De hecho, es muy frecuente el uso de inferencias lógicas en las argumentaciones y la argumentación es el pilar más sólido de una buena negociación. Lógica es razón, pero, sobre todo, es palabra razonada.
- La lógica basa su estructura funcional en las inferencias. Inferir es obtener racionalmente una verdad a partir de postulados ya conocidos y tenidos por ciertos. Por tanto, una inferencia necesita un punto de partida sólido desde el que avanzar racionalmente hasta descubrir e iluminar espacios desconocidos —o al menos dudosos— para nuestro conocimiento. Se infiere a partir de unas proposiciones iniciales conocidas. Las proposiciones, en general, pueden ser de varios tipos. Las *asertivas* o *declarativas* describen o definen la realidad visible y comprobable; las *imperativas* —a través de las cuales se ordena—; las *desiderativas*, a través de las cuales se expresa un deseo; o las *interrogativas*, por las que se formulan preguntas. La lógica trabaja con las proposiciones asertivas o declarativas, en la negociación se harán uso de todas ellas.

- La lógica clásica se basa en la concatenación de inferencias. Existen tres tipos de inferencias. La inferencia *inductiva* parte de lo concreto conocido para concluir con lo general. La inferencia *deductiva* realiza el camino inverso, de lo general pasa a lo particular, de lo universal a lo concreto. La inferencia hipotética, confirma hipótesis planteadas en condicional. El negociador, en sus argumentos, utilizará las inferencias y proposiciones más adecuadas para sus fines.
- Aunque las palabras del negociador deben abarcar otros aspectos más allá del puramente racional, no cabe duda que los razonamientos lógicos otorgan una gran fuerza a su argumentación. Incluso el orador o negociador con mayor poder de evocación sentimental debe fundamentar sus postulados en la razón lógica. Sobre esos cimientos racionales, el aroma de los sentimientos reforzará la capacidad de convicción.
- El negociador nunca debe confiarse en exclusiva en argumentos exclusivamente emocionales o estrategias sentimentales o relacionales, por lo que es conveniente que el fundamento de los mismos sea racional, para convencer, con un envoltorio sentimental, conmovedor.
- Las inferencias deben realizarse desde hechos concretos y conocidos por la otra parte —en caso de la inductiva— o, que desde lo general se deduzca un particular cercano y comprobable —en el caso de la deductiva—. La inferencia sobre lo conocido y aceptado por la otra parte es el cimiento más sólido sobre el que se basa la argumentación propia, ya que difícilmente logrará ser desmontada.
- La lógica se limita a la búsqueda de la verdad formal y no de la verdad material. Los sofistas, por ejemplo, utilizaron postulados lógicos que tergiversaban esa verdad. Aunque las inferencias sean correctas, se puede llegar a un resultado erróneo. A veces el error se encuentra en los postulados básicos o en los propios sesgos de la mente. Los fallos lógicos se llaman falacias. Las falacias pueden ser voluntarias o involuntarias, pero suelen adoptar un aspecto verosímil y convincente, por lo que hay que saber detectarlas y ponerlas en evidencia.



- La falacia se ocultará bajo el manto de verosimilitud y puede soportar una estructura argumentativa de difícil desmontaje. Merece la pena analizar detenidamente los argumentos ajenos, para tratar de detectar posibles falacias.
- La dialéctica tiene dos acepciones fundamentales. Por un lado, la vinculada a la discusión y el debate y, por otra, al sistema filosófico. La controversia supone el debate o contraste de dos o más opiniones o posturas contradictorias que buscan de manera compartida una conclusión. En un sentido genérico, por analogía, el debate que se produce en el seno de una negociación, con argumentos y contraargumentos de las partes, con el juego de ofertas y las discusiones que las acompañan, se trata de un ejercicio dialéctico, por lo que muchos de los principios de la dialéctica le serían de aplicación.
- Los principios de la lógica y de la dialéctica pueden ser aplicados, por semejanza o analogía, al proceso negociador. La lógica es una herramienta imprescindible para la argumentación, al tiempo que la dialéctica lo es para la discusión y el debate. Tanto la lógica como la dialéctica —desde sus diferencias— son herramientas lingüísticas, racionales y discursivas al servicio de la negociación. La lógica es un instrumento fiable y convincente para la argumentación efectiva, mientras que la dialéctica es la ciencia/habilidad —en la que pueden usarse recursos lógicos— para convencer, o en su caso arrinconar, a la otra parte mediante el diálogo y para llevarla, en última instancia, al fin que deseamos, en nuestro caso a un buen acuerdo para nuestros intereses o deseos.
- Por tanto, el proceso negociador comparte elementos de la dinámica dialéctica. En este caso, los argumentos de una y otra parte pretenden justificar las propias propuestas y tratar de convencer a la otra parte, no tanto en busca de la verdad sino para alcanzar un acuerdo que satisfaga los propios intereses. De alguna manera, en su caso, el acuerdo siempre llega —por similitud— tras el proceso dialéctico de negociación.
- El motor de la dialéctica es la contraposición, el contraste. Por tanto, no es rígida, sino dinámica; no se detiene, sino que avanza. Y esta esencia dinámica, mudable, es consubstancial al proceso negociador. Las partes acercan sus posturas progresivamente, en función de que advierten posibilidades inesperadas o simple acercamiento

de posiciones. El negociador experimentado sabe que, en las negociaciones, las partes evolucionarán en sus planteamientos, de manera contradictoria, incluso, en no pocas ocasiones.

- El diálogo puede transformarse en debate o discusión, en función de que la prioridad sea el imponer el propio punto de vista en la lógica gana-pierde o el de la búsqueda conjunta de la verdad o de la solución de la cuestión abordada.
- La dialéctica debe tener en cuenta que avanza en función de la opinión de las personas concretas, que «contaminan» con su personalismo toda su intervención dialéctica. Los argumentos no son neutros ni frutos exclusivos de la razón y eso lo asocia a la retórica clásica en la que toda argumentación se desarrolla en función de las personas a las que va destinada. Las mismas ideas al servicio de idéntico fin, se expondrán de manera diferente ante las distintas audiencias.
- El acuerdo, como fruto de un proceso negociador, sería el análogo de la síntesis en el debate filosófico. Si esta viene precedida por la tesis y la antítesis, el acuerdo subsume las ofertas y contraofertas, los argumentos y contraargumentos de cada una de las partes.
- En una negociación, el ideal del negociador no es derrotar a la otra parte, sino conseguir que acepte voluntariamente nuestras pretensiones. El tipo de debate, sus partes y, sobre todo, su finalidad, generará dinámicas dialécticas diferentes que el negociador debe conocer y dominar.
- La esencial naturaleza dinámica de la negociación permite que los principios del razonamiento dialéctico oriental sean de especial aplicación a su devenir cambiante y carente de certezas. La negociación es necesariamente dinámica, mudable, movediza, no siempre sigue caminos lógicos, hace caer en contradicciones a las partes, y muchas de las decisiones de las partes no son entendibles si no se comprende que forman parte de un todo que envuelve a la materia concreta de la negociación. Por eso, la idea

oriental de la dialéctica debe contrapesar y enriquecer la occidental, más lógica, lineal y necesitada de certezas.

## **C. RETÓRICA, ORATORIA, ARGUMENTACIÓN**

- Para negociar bien hay que saber hablar en público, comunicar y convencer con el uso de la palabra, argumentar, exponer convincentemente razones frente a terceros. Negociar es, en última instancia, un ejercicio lingüístico en el que la oratoria y la dialéctica se orientan hacia el acuerdo. La retórica como ciencia y la oratoria como práctica se basan en el uso del lenguaje, un lenguaje que el orador utilizará en función de la audiencia y del mensaje.
- La oratoria, el arte de hablar en público para conseguir los fines que se desean, no sólo es un ejercicio florido del verbo, sino un instrumento poderoso y eficaz de convicción. La oratoria es un medio, no un fin. Por analogía, el negociador también es un orador, pues debe convencer a través de su palabra.
- Tras su brillo en Roma y Grecia, la retórica entró en decadencia, llegando a adquirir un tinte despectivo que, parcialmente, perdura. Sin embargo, la retórica vuelve a gozar hoy de relevancia y preeminencia académica, tanto por las nuevas formas de expresión que precisamos, como por su dimensión multidisciplinar. Por todo ello, y por servir de base teórica a la oratoria y a la práctica de comunicación oral, su conocimiento permite una mejor utilización del lenguaje, de la oratoria y de la palabra en el proceso de negociación.
- El esquema de preparación de un discurso no ha variado desde los tiempos clásicos. Una vez definido el objetivo, la primera fase consistiría en la búsqueda de argumentos y recursos que nos ayuden a conseguirlo. Después habrá que estructurar el discurso y organizar sus partes. Después escribirlo, utilizando el lenguaje y los recursos lingüísticos adecuados. Debemos memorizar algunas de sus partes, al menos las que exijan mayor carga emotiva. Todas estas tareas van encaminadas hacia el acto final,

el pronunciar con brillantez el discurso y lograr ganarnos a la audiencia. Y lo que vale para el orador, en su medida y adaptado a su realidad, vale para el negociador.

- Desde la época clásica, todo discurso consta de cinco fases bien definidas: *invención*, *disposición*, *elocución*, *memoria* y *acción*. Las tres primeras son básicas y fundamentales, mientras que los dos restantes se refieren más bien a recursos pragmáticos. La *invención* supone el recopilar los hechos y argumentos que después se utilizarán, de la manera y por el orden más adecuado. En la *disposición* le damos forma al discurso, ordenando de manera lógica los argumentos seleccionados, ligando los materiales dialécticos que disponemos de la manera más eficaz para nuestros fines. La *elocución* es el arte de pronunciar el discurso, con todos los recursos de la oratoria para conmovir y convencer al auditorio. La memoria es un recurso útil y la acción conlleva todo lo relacionado con la declamación.
- Desde la escuela, pasando por la universidad, arrastramos un déficit en preparación y experiencia en comunicación ante un público, de ahí nuestro proverbial miedo escénico y acentuado sentido del ridículo. Pero nunca es tarde para aprender, cualquier persona puede adquirir el nivel suficiente para poder expresarse eficazmente en público: el orador no nace, sino que se hace.
- La oratoria es el arte práctico de hablar para convencer y persuadir. La oratoria bebe de las fuentes teóricas de la retórica, pero su mando es práctico y pone las palabras y el discurso al servicio de unos objetivos determinados. Esta visión pragmática ha permitido que el concepto de la oratoria haya atravesado los siglos manteniendo una lozanía que la retórica perdió.
- La oratoria no es el arte del bien hablar, sino que, en verdad, está mucho más asociado al bien convencer o persuadir. La oratoria nunca debe ser considerada como un fin en sí misma, sino como un instrumento al servicio de un objetivo. El orador no habla para gustarse a sí mismo, debe hablar para gustar o convencer a una audiencia. La oratoria no es un ornato floral, es una herramienta verbal. La oratoria tiene una esencia finalista, se ejercita para algo y la mejor oratoria es la que consigue los fines que persigue.

- La oratoria queda íntimamente vinculada a la elocuencia, aunque ésta última no sólo se basa en las palabras y frases del discurso, sino que también, como sabemos, incluye la entonación, los gestos, las lágrimas, los gritos, el lenguaje corporal y el no verbal en su conjunto. Incluso los silencios pueden ser elocuentes. La oratoria debe siempre perseguir ser elocuente, esto es convencer, por lo que el buen orador tendrá que poner todos sus recursos, voz, discurso y gestos al servicio de la elocuencia. La oratoria persigue no sólo persuadir, sino convencer. No significa lo mismo persuasión que convicción. La primera va vinculada a la acción, a la inmediatez, y la segunda al libre convencimiento, a hacer propia la idea. Se convence desde la credibilidad del orador, con la fuerza de sus argumentos y con emoción de su elocuencia.
- Hablar sin objetivos convierte al orador en un cascarón de palabras vacías y estériles. Al igual que el orador tiene un objetivo al hablar, la audiencia también lo posee al escuchar. Estos objetivos de la audiencia deben ser satisfechos, de alguna manera, por el orador. Y en ese acto retroalimentado se basa la comunicación, en la que la fuerza de las palabras a través de la oratoria conforma recíprocamente, conocimientos, pareceres y decisiones.
- La oratoria se perfecciona con la interacción de los seis elementos de la comunicación: el *emisor* u *orador*; el *receptor* o la *audiencia*; sus respectivos *objetivos*; el *discurso*; el *canal* o *medio* que se utiliza y las *circunstancias* en la que se desenvuelve. El buen comunicador debe saber contemplar todos esos elementos en su conjunto, ya que están tan interrelacionadas entre sí que constituyen, en verdad, un todo orgánico. La oratoria conlleva una realidad orgánica con todos los elementos que la componen, de ahí que, si falla uno, los demás pueden venirse abajo, y, al contrario, la bondad en uno, suma a la de los demás.
- Lo primero que debe pensar el orador al preparar una intervención no es ¿qué digo?, sino ¿qué quiero conseguir? El negociador y el orador, antes que nada, debe tener claro sus objetivos, pues todo el acto de comunicación se deberá poner a su servicio.

- El orador debe ser capaz de preparar un buen discurso, que sea adecuado y siempre al servicio del objetivo y después interpretarlo ante la audiencia para conseguir el efecto deseado. El lenguaje debe ser el adecuado para el asunto que abordamos y, sobre todo, a la audiencia a la que nos dirigimos. El orador no debe, por tanto, aspirar al lenguaje excelente, sino al lenguaje adecuado para cada circunstancia y audiencia.
- El orador se hace, no nace. Como en cualquier otro talento, existen unas aptitudes innatas, aunque lo importante es el desarrollo de esas capacidades mediante el esfuerzo, la formación y la práctica. Cualquier persona posee unas aptitudes, y unas capacidades más que suficientes para hablar razonablemente bien en público si se prepara para ello.
- El discurso gana fuerza si es coherente con la persona y personaje del orador y del negociador, que no debe impostar, ni representar ser lo que no es. A veces, aunque es una opción arriesgada, se puede sorprender con un discurso que rompa innovadoramente con su propia trayectoria y personaje, pero tendrá que encajarlo en su recorrido, para no perder coherencia. Esa coherencia también engloba la forma de vestir y comportarse.
- El orador debe adquirir nociones elementales sobre su voz y saber utilizarla. Las características que definen la voz son: el *tono*, que puede ser grave o agudo, así como la *velocidad*, la *entonación*, el *volumen*, el *ritmo* y el *timbre*. El orador también debe poner su voz al servicio del discurso, y a estos efectos los componentes del habla son la fonación, la respiración, la articulación y la expresión facial.
- El orador no debe alargarse. Un discurso es una pieza medida, no un torrente libre de palabras sin fin. Lo que se quiere decir hay que saber decirlo en el tiempo concedido y con armonía y proporción entre sus partes, además.
- En principio, siempre que sea posible, el orador debe hablar sin papeles. Leer el discurso otorga rigor y precisión, pero resta espontaneidad y capacidad de transmisión. Por eso, salvo en actos muy formales, es más efectivo hablar sin leer. Pese a ello, el

discurso deberá ser previamente preparado por igual. Memorizarlo por completo no es una buena receta por dos razones: primera, porque sonará como algo pesado, rígido, sin frescura. Segundo, es arriesgado, ya que, si se le olvidara una sola frase, el orador podría perder el hilo narrativo y quedarse en blanco. Las intervenciones de un negociador deben ser naturales y aparentemente espontáneas, pero cimentadas por una sólida preparación anterior.

- La comunicación nunca es un acto individual, requiere necesariamente de una parte destinataria del mensaje. A esa parte se le conoce como la audiencia o el receptor. La audiencia no es una parte pasiva, es activa y, de manera más o menos expresa, interacciona con el orador, por lo que no es un simple actor, sino que comparte el protagonismo con el orador en el acto de comunicación y, evidentemente, con el negociador en el acto de negociación. El público no es una masa gris y pasiva a la que se dirige el discurso, sino un elemento protagonista que participa de manera activa en el acto de comunicación.
- El orador, en el momento de preparar su intervención, debe conocer cuál será su audiencia. ¿A quién se va a hablar? ¿Cómo son? ¿Qué se espera conseguir de ella? ¿Cuáles son sus intereses y objetivos? ¿Qué esperan del orador? ¿Qué valor puede aportarle? La audiencia debe estar siempre presente en el ánimo y la inteligencia del orador no sólo cuando pronuncia su discurso sino, sobre todo, cuando lo prepara.
- La intervención debe adaptarse al tipo de audiencia tanto en el lenguaje utilizado como en su nivel de complejidad. La regla de oro de la oratoria es la siguiente: hay que hablar para los demás y no para uno mismo. El orador nunca debe cometer el error de hablar para demostrar que sabe mucho, olvidando el hacerse entender por la audiencia. Para conseguir sus objetivos, el orador debe tratar de empatizar con su audiencia. Deberá ponerse mentalmente en su lugar para comprender sus motivaciones, objetivos, circunstancias y prioridades, así como para conocer el motivo que allí los reúne y la liturgia y protocolo que se exige.
- La comunicación oral siempre tiene una doble dirección. Por una parte, desde el orador hacia la audiencia, en forma de discurso, y, por otra, desde la audiencia hacia el

orador. Es importante saber entender y reaccionar ante la respuesta de la audiencia. Esta dinámica se conoce como «retroalimentación». Un orador experto se retroalimenta con la respuesta de la audiencia, y sabe amoldar y moderar su discurso a su estado de ánimos e interés. En el fondo, una intervención pública siempre es un diálogo entre el orador y su audiencia.

- La audiencia no solo recibe ideas o datos. También «siente» emociones, como la esperanza, el temor, la confianza, la ilusión o el rechazo, entre otras. La audiencia no solo escucha o ve, sino que también «siente». Y, por eso, el orador debe saber comunicar con la cabeza, pero también con el corazón. Para conseguirlo, además de las formas, entonación y mensajes, suele ser muy eficaz el contar historias reales que les resulten cercanas.
- El orador debe equilibrar el fondo y la forma de su discurso y articular así, adecuadamente, las ideas. Resulta muy difícil separar el fondo de la forma, pues en un buen discurso, ambos deben estar íntimamente interrelacionados, configurando una realidad orgánica. Es destacable insistir en esa idea de conjunto, de unidad de expresión, por lo que debe ser equilibrada y coherente en sus contenidos y en su forma de expresión. Es importante que el orador se sienta cómodo tanto con la forma como con el fondo del discurso. Así resultará creíble, transmitirá convicción, seguridad y naturalidad y conseguirá algo que valora mucho la audiencia, un estilo propio.
- El desarrollo es el cuerpo central y más extenso de la intervención. En él se exponen los argumentos y razonamientos al servicio de nuestro objetivo, así como nuestras ideas-fuerza, que deben quedar muy claras. Es muy útil sintetizar en una o pocas frases redondas y concisas el mensaje esencial del discurso, en las llamadas ideas-fuerza. El discurso de un buen orador da sensación de unidad y coherencia entre sus partes, y debe «fluir» sin rupturas ni contradicciones de principio a fin, dosificando datos, historias y argumentos para mantener la atención y lograr convencer al público.
- Una de las principales claves del éxito de un discurso radica en saber satisfacer el deseo de conocer, aprender o entender de la audiencia. También para su autoestima y reforzamiento de sus creencias. Para ello tenemos que conseguir que nuestras palabras



le resulten útiles y prácticas. Por encima del discurso hermoso, está el discurso útil, el que realmente sirve a la audiencia para lograr sus objetivos, solucionar sus problemas, satisfacer sus necesidades o para ayudarles a comprender realidades complejas.

- Las palabras del orador llegan hasta la audiencia a través de un canal o medio que, también, será determinante en el acto de comunicación. Marshall McLuhan ya dijo aquello tan célebre de que «*el medio es el mensaje*». En efecto, la mente humana se adapta a las características del medio a través del cual recibe el mensaje. Cada medio o canal demanda un tipo adecuado de lenguaje, expresión y comportamiento que el orador debe conocer y usar. El emisor debe adaptar su lenguaje y su discurso no sólo a su audiencia, sino, también, al canal a través del cual llegará su mensaje. Cada circunstancia y cada canal de comunicación exigirá un tipo de lenguaje.
- Dado que en nuestra nueva cultura digital las fronteras entre lo privado y lo público se difuminan, cada cosa que se diga en una intervención pública puede ser sacada de contexto y divulgada a través de las redes sociales, lo que puede causar un efecto demoledor. No se puede decir aquello de lo que, después, se puede uno arrepentir.
- El lugar donde se celebre el acto, o la negociación, es parte del mensaje, por lo que hay que cuidarlo y, en su caso, negociarlo.
- La oratoria actual deberá adaptarse a los nuevos canales, como la videoconferencia, los programas de radio y, desde luego, la televisión o la imagen o mensajes por internet, correo electrónico o televisión digital, tipo YouTube. Todos esos medios, en efecto, condicionarán el tipo de comunicación idónea, aunque algunos principios básicos son válidos para todos: concreción, naturalidad, coherencia y gestión de los tiempos. No cabe duda que el uso del lenguaje escrito a través de los correos electrónicos y de los mensajes de las redes sociales tienen una importancia creciente en cualquier proceso negociador. Cada medio exige un tipo de lenguaje, por lo que el lenguaje, llamémoslo digital, también tiene que estar al servicio del fin perseguido y adaptado a las peculiaridades propias del ciberespacio. Las expresiones escritas tienden a ser más secas, con menos matices, que las habladas, al tiempo que más agresivas. Ade-

más, a diferencia de las palabras habladas que se las lleva el viento, los textos escritos permanecen en el tiempo, por lo que podrán ser utilizados en contra.

- El acto de comunicar oralmente, ya sea ante una gran audiencia o ante un reducido grupo de negociación, se realiza en el seno de unas circunstancias determinadas que la condicionan en gran manera. El orador debe, en primer lugar, adaptarse a esas circunstancias y, en segundo lugar, tratar de aprovecharlas a su favor o, al menos, minimizar el perjuicio que pudiera causarle. Las circunstancias —acontecimientos externos, estado de ánimo de la audiencia, tipo de evento, etc.— determinarán el tono y el discurso del orador. El orador debe saber encontrar el fondo y la forma mejor adaptados al tipo de acto y a sus circunstancias.
- La audiencia siempre agradece referencias concretas a su entorno, una «personalización» del discurso. Por eso, el orador siempre deberá introducir «anclajes» que le relacionen con las circunstancias de las personas que le escuchan. Entendemos por anclajes referencias a la realidad y al contexto de la audiencia. O sea, el contenido del discurso aplicado a casos concretos que les afectan, o a hechos, historias o realidades que acontecen en su entorno, lo que hace sentir que la audiencia se sienta realmente protagonista. Esos «anclajes» los acerca, al tiempo que demuestra que el orador se los toma en serio y que conoce su realidad.
- La oratoria es el lenguaje al servicio de la persuasión. Debemos hablar para convencer, el lenguaje debe ser el preciso para ese fin: a veces emocional, otras racional; severo en partes, cálido y cercano en otras. El lenguaje es flexible y dúctil y permite múltiples registros. El orador debe manejar los registros adecuados tanto para lo que dice —el fondo— como para cómo lo dice —la forma—. La eficaz dialéctica, la brillante oratoria, el contundente argumento, matrimonian con el lenguaje en una simbiosis perfecta y tremendamente eficaz.
- La argumentación es el arte o ejercicio de argumentar, de razonar, de debatir o dialogar mediante argumentos. Por una parte, el argumento es el principal instrumento de la lógica, del razonamiento y su conocimiento afecta e interesa a la filosofía y a la ciencia. Pero, por otra parte, también es la herramienta de persuasión más poderosa

tanto para la oratoria como para la negociación. Si queremos negociar bien, tendremos que argumentar mejor. La mejor propuesta caerá si no existe un sólido argumento que la apunte. Un negociador, para trasladar su propuesta, postura o posicionamiento, no debe limitarse a proporcionar fríos datos, sino que debe argumentar. Una buena argumentación es fundamental en el arte y la ciencia de la negociación.

- Cualquier oferta, contraoferta, toma de posición debe argumentarse. La argumentación ya supone una señal de respeto hacia la contraparte, que se siente tratada de igual a igual. El argumento, además de su finalidad de persuasión y de convicción, establece un lazo humano entre los negociadores. La persona que argumenta ejerce la modestia frente al que simplemente trata de imponer su postura. Bajo el buen negociador late siempre un excelente argumentador.
- Argumentamos pues para razonar, argumentamos para convencer. Por definición, el negociador debe hacer uso de ambas acepciones, ya que, por definición, el arte de la negociación no se conjuga con el verbo imponer, sino con el de convencer y buscar espacios comunes de interés recíproco.
- El negociador debe utilizar los principios generalmente aceptados por el conjunto de los negociadores como punto de partida. La experiencia y conocimiento de la audiencia configura su *normalidad*, lo que considera como normal y probable o, por el contrario, anormal, improbable o extraño. Así, vinculadas a lo que parece normal, habitual y verosímil, se instalan las presunciones. La persona que argumenta, lógicamente, deberá ser sensible a la presunción generalmente aceptada, tanto argumente a favor como en contra. Si desea argumentar contra la presunción generalizada, tendrá que denunciarla y desmontarla. Si no lo hace, sus argumentos quedarán sepultados bajo el manto de la convención general.
- Es complejo debatir o argumentar sobre los valores y creencias, es más fácil hacerlo sobre sus consecuencias prácticas. Incluso, tratar de jerarquizar valores o creencias puede generar debates estériles. Siempre, en estos casos, mejor lo concreto que lo abstracto.

- Sea mediante el uso de sólidos argumentos racionales o sea mediante el aprovechamiento de las opiniones compartidas, el negociador tendrá que conseguir que sus razones sean aceptadas por la otra parte mediante la argumentación o la demostración. Argumentar no es demostrar. El campo de la argumentación es mucho más amplio que el de la demostración. No se trata de probar algo de manera objetiva, sino de moverse en los terrenos inciertos del creer o del convencer, del aceptar o rechazar. El *demostrar* trabaja con bases objetivas, el *convencer*, también con las subjetivas. En la argumentación se contraponen opiniones de parte, en la demostración se relaciona certezas con base empírica, principalmente.
- El argumento tiene esencia lógica, pero cuerpo lingüístico. Y como tal, debe escoger y vincular las palabras adecuadas. El negociador, a la hora de argumentar, debe ser consciente de la importancia del lenguaje que utiliza. Vocabulario, entonación, figuras y otras componentes del lenguaje debe ser utilizados al servicio del argumento.
- El razonar, el tratar de convencer mediante argumentos sólidos, es uno de los pilares fundamentales para desarrollar una ciencia de la negociación. Se puede aprender a argumentar, con la preparación y la práctica. Todos poseemos una capacidad innata de argumentación, que se puede perfeccionar con trabajo y experiencia. Tras conocer los principios teóricos de la argumentación, lo más indicado es la práctica. El ejercicio de razonar, imprescindible a la hora de argumentar, negociar o simplemente exponer en público nuestras ideas no forma parte de las materias de estudio. La formación y la práctica en estas materias puede enriquecer nuestra técnica de argumentación habitual.

## **D. LA COMUNICACIÓN Y EL RELATO**

- La comunicación no es un apéndice o algo marginal de un proceso negociador, se encuentra en su mismo corazón. Negociar también es comunicar.
- Comunicar adecuadamente el proceso negociador, tanto externa como internamente, será una de las claves de su éxito. Tanto los interesados como los terceros tendrán conocimiento de la negociación por el relato que desde la misma les llegue. Se comu-

nican hechos, pero la mente precisa de un relato para comprenderlos y otorgarles un sentido. No conocemos la verdad, conocemos lo que de ella nos cuentan y sobre ese relato sacamos conclusiones y nos posicionamos.

- Tanta importancia tiene —al menos a efectos de las negociaciones complejas— la comunicación interna como la externa. La primera serena y cohesionada al equipo, la segunda hace valer nuestra postura ante los demás, explica nuestro *por qué* y refortalece nuestras posiciones; ambas, combaten al rumor, hijo malicioso de la desinformación y cáncer letal para el ánimo de los negociadores. Si utilizáramos el marco metafórico de la guerra, los negociadores deben saber que las contiendas se ganan y se pierden tanto en la mesa de negociación como en la batalla de la comunicación.
- El negociador tendrá que desarrollar una estrategia de comunicación según las circunstancias. Confiar en la confidencialidad y discreción de las partes supone un riesgo muy elevado que sólo en determinadas circunstancias se puede permitir. Mejor la garantía de un plan de comunicación preventivo, que la inocencia de creer que la otra parte no comunicará según sus intereses.
- La comunicación no busca la verdad, la comunicación es un arma más al servicio de la causa de quien la usa. La comunicación puede hacer temblar los cimientos del proceso negociador mejor planteado. Por todo ello, la gestión de la comunicación se convierte en una herramienta imprescindible para el negociador.
- Lo que no se conoce, sencillamente no existe, y si una parte en conflicto o en negociación deja de emitir su opinión, será la de la otra la que prevalezca. Por eso, en líneas generales, podemos afirmar que siempre hay que comunicar, que callar, dejando el espacio de comunicación en exclusiva a la otra parte, es un error estratégico, pues alguien llenará el hueco que nosotros dejamos. El guardar silencio, el callar, en todo caso, debe venir al servicio de la estrategia escogida de comunicación y nunca por temor o indecisión.

- Las partes pueden acordar lo que se comunicará. Muchos procesos negociadores se cerrarán, o no, en función de cómo *se vendan* a la sociedad o a los interesados y de cómo queden estos ante los demás, en especial ante sus superiores o compañeros. El negociador sabe que ambas partes deben quedar bien con sus respectivos interesados, por lo que será exquisito a la hora de acordar la comunicación. El quedar bien ante los demás, la imagen pública y la marca personal se han convertido en activos muy valorados que, sin ningún género de dudas, también hay que gestionar en la negociación.
- Un enemigo invisible, tremendamente peligroso, acompañará necesariamente a cualquier negociación. Se trata del rumor, y ha sido un histórico responsable de muchísimos de los fracasos de procesos negociadores que podrían haber resultado exitosos. Ante la ausencia de canales de información solventes, nace el rumor, el peor de los hijos posibles de una mala o deficiente comunicación, pues crea relatos de base *conspiranoide* que perjudicará gravemente el proceso en curso. El mejor antídoto contra el mal rumor es la buena comunicación.
- El negociador debe establecer una estrategia de comunicación y si resultara posible —con mucha frecuencia no lo es— pactarla con la otra parte. En todo caso, con o sin acuerdo, el negociador debe conocer las prioridades de comunicación de la contraparte y sus puntos más delicados antes de comunicar algo, para hacerse una idea previa de su reacción ante la noticia. La buena comunicación siempre comienza y va acompañada con la escucha, una escucha activa del otro, de lo que le interesa, de lo que siente.
- El contenido y tono de la comunicación levantará unas expectativas u otras. Ya sabemos que el negociador será valorado no tanto por el resultado que obtenga como por la relación entre este resultado y las expectativas creadas. El negociador habrá de gestionar estas expectativas a través de la comunicación, tanto interna como externa.
- La comunicación externa de una parte, recibirá contestación, normalmente, por la otra, lo que pudiera ocasionar una espiral de comunicados y desmentidos que fueren unos posicionamientos públicos que condicionen posteriormente la negociación. Un error frecuente es querer negociar a través de los periódicos. La comunicación

es parte de la negociación, pero al acuerdo o al desacuerdo se llegará en la mesa. La comunicación debe ser un instrumento eficaz, una herramienta imprescindible, un medio irrenunciable, pero nunca un fin en sí misma. Y atención a los egos de los negociadores, muchas veces más interesados en quedar ellos bien ante la opinión pública que en ser realmente eficaces y rentables para la postura que defienden.

- El lenguaje usado en la comunicación también es parte del mensaje. No se puede usar un lenguaje agresivo si, por ejemplo, queremos lanzar un mensaje conciliador. Es frecuente este tipo de error en el tono. Las palabras también deben ir en consonancia con el fondo y con la intencionalidad anímica. La forma debe adaptarse al contenido, a los fines que perseguimos, a la naturaleza de la contraparte y al tono que queremos mantener.
- En el caso de lanzar comunicados públicos, es mejor el sustantivo que el adjetivo; los datos y los hechos que las opiniones y las valoraciones. En general el lenguaje debe estar al servicio de los deseos que expresamos en el *para qué* de la negociación y de su comunicación. En todo caso, los comunicados deben ser breves y si hace falta documentación complementaria deben añadirse en los anexos, para que la sobrecarga de información no rompa la tensión narrativa del texto. Los textos con las ideas fuerza debe ser destacados en las entradillas de los comunicados, en cuyo contenido no podrá figurar en ningún caso información que pudiera ser usada en contra o información inexacta que pudiera ser desenmascarada. El titular debe ser potente, pues es la percha que atraerá la atención de los interesados.
- La marca personal, el prestigio, de las personas involucradas en una negociación, influirá desde su planteamiento inicial. Los negociadores querrán mantenerlo —o acrecentarlo con el éxito— y harán todo lo posible por ello. El negociador hábil debe saber jugar con ese deseo de reputación de la contraparte, pues aparece, en muchas ocasiones desgraciadamente, como una mercancía más en almoneda. Antes, en la mayoría de las negociaciones, a las partes le interesaba principalmente el contenido del acuerdo. Hoy, también el cómo queda la reputación de negociadores y de sus representantes ante los ojos de los demás. La reputación y la marca personal, en muchas ocasiones, se convierte en una materia más en la negociación. Antes, en gran parte,

la importancia y el protagonismo recaían en la cosa negociada. Ahora, se centra tanto en la cosa como en el prestigio de las personas que lo negocian.

- Como nuestra mente es palabra, necesitamos un discurso, un relato, para entender la evolución de los hechos, la realidad, y la inserción en la misma de las personas y de los acontecimientos. Percibimos hechos; comprendemos nuestro entorno por el relato que de ellos recibimos. No conocemos lo que aconteció en el pasado, sólo su relato en forma de historia.
- El relato siempre es una parte de la realidad —o una realidad resumida y sintetizada según el punto de vista o los intereses de quien construye el relato—, pero será la realidad que recordemos y entendamos y en cuyo hilo narrativo trataremos de engarzar los datos que dispongamos o supongamos. El relato no necesariamente es verdad, pero es la verdad que percibiremos y en la que viviremos. Nuestra mente no le exige al relato que sea cierto, lo único que le pide para ser aceptado es que parezca verosímil y coherente con las creencias previas o con nuestros intereses.
- El relato no sólo sirve para explicar qué pasó, sino que, lo más importante, anticipa qué puede pasar en función de una acción o comportamiento. La coherencia del relato que explica los acontecimientos del pasado, se proyecta hacia el futuro anticipándolos. Todos utilizamos, consciente o inconscientemente, una serie de técnicas para construir un discurso de futuro basado en el pasado, como son el recapitular, el repetir, reformular, exhortar y el uso de diversos vínculos cohesivos.
- Pero el relato puede ser abiertamente falso y dañino. Los clásicos ya nos advirtieron contra el uso de las medias verdades y contra la construcción de un discurso falaz en el que se insertan, de manera más o menos coherente, hechos reales, que sirven de coartada para el discurso fraudulento, falso, que los relaciona. Las mentiras más grandes, creídas por los incautos, se suelen basar en medias verdades. Medias verdades y relatos coherentes —aunque no ciertos— configuran un arma letal de distorsión de la realidad.



- A nuestra mente le cuesta analizar datos, prefiere escuchar relatos. Y sólo le pide al relato que sea coherente, verosímil y que se ancle en algún hecho real, comprobable. Por eso, tantas veces hemos sido víctima de las falacias narrativas que nos llevan al equívoco y al error, fatal en el caso de la negociación.
- El relato posee tres componentes básicos: el *logos*, el *ethos* y el *pathos*. El *logos* conlleva el análisis racional, los datos, los hechos medibles, las aseveraciones contrastables. El *ethos* se refiere a la manera de comportarse —o a sus costumbres— de los protagonistas —individuales o colectivos— del relato. El *pathos* atañe a cómo ese relato conmueve, emociona, remueve los sentimientos de la audiencia. El relato mezcla por tanto acción —ethos—, razón —logos— y pasión —pathos—, por eso es tan adictivo para nuestra mente.
- El relato de la negociación suele poseer una estructura clásica —presentación, nudo y desenlace—, unos protagonistas y un estilo. El género de la negociación tendrá un tipo recurrente de relato, relato variará en función del tipo de la negociación. Si es colaborativa, alabando sobre todo el esfuerzo propio, sin atacar al ajeno. Pero, si es competitiva o conflictiva, el esquema del relato se repite desde inicios de los tiempos. En cuanto a la estructura, se trata de justificar desde la misma presentación, la bondad de las intenciones de la parte propia y el por qué carece de la misma la ajena. El esquema bueno/malo es preciso para otorgar interés a la trama y fuerza a nuestras reivindicaciones. Por eso, como insistiremos más adelante, se trata de insistir en la justicia de *nuestro para qué* en contraposición de la injusticia de *su para qué*, sin prestar demasiada atención a lo concreto. El esquema bueno/malo funciona mejor cuando se refleja en el espejo del ideal. El nudo, es decir la negociación en sí, será narrada como el enorme esfuerzo realizado por la parte propia, generosa, capaz de ceder por alcanzar un acuerdo frente la sinrazón del tercero. Y dependerá de la naturaleza del desenlace. Si hay acuerdo, será gracias a nuestro esfuerzo por el bien común y el ideal, pese a los intentos del tercero en dificultarlo y boicotearlo y si, hubiera des- acuerdo, directamente culpabilizarles por completo. En ambos casos, el estilo vendrá determinado por el tono de la negociación —competitivo, colaborativo— y por las propias características de los protagonistas, los negociadores.

- Dado que el relato terminará envolviendo cualquier negociación, el negociador hábil tendrá que invertir tiempo y talento en construir y propagar el relato más conveniente a sus fines y estrategia.
- La sociedad, cada sociedad, no es un simple grupo de personas que coinciden en el tiempo y en el territorio. Para constituirse como tal es preciso que participe de unos valores, de una noción de historia compartida, de unas tradiciones, de una particular forma de ver al mundo. En resumen, de un relato compartido y participado. No somos simple biología, somos biología iluminada por la emoción y por los anhelos compartidos, por el alma común, por el relato que conformamos y que nos conforma.
- Cada persona, envuelta en su relato, es percibida como el personaje actor. Negociaremos con ellas, sepamos aprovechar los condicionantes del relato ajeno, y no caigamos aherrojados en el propio.
- El relato corporativo de una organización comprometerá a sus miembros. Quien negocie en su nombre no podrá sustraerse de su influjo.
- La nueva ciencia de la *narratividad*, la que crea relatos a medida, también afecta a nuestra negociación, que será percibida a través del relato que surja —o que sea construido— de la misma. Y, siempre es mejor construir el discurso a que nos lo construyan otros. Es mejor habitar en el propio relato que aparecer como forastero en el ajeno.
- El relato debe explicar y justificar, sobre todo, el *para qué* se negocia. La gente valora más los *para qué* que los *cómo*. Las causas y los objetivos de la negociación deben estar en razonable consonancia con los valores vigentes. En el relato, siempre es más importante satisfacer al ideal que a la realidad.
- Se deben hilar los hechos por las causalidades y no por las casualidades, salvo que interese expresamente. Lo *conspiranoide* siempre obtiene más crédito que lo azaroso.

La máxima «*las cosas son como parecen*» no por falsa deja de ser el ingrediente básico de la salsa de los relatos.

- Los relatos con más efectividad son aquellos que evocan los valores y los principios que mejor se adecúan a lo que los oyentes esperan —o desean— escuchar. Para eso, ayuda el construir el relato de manera que satisfaga sus creencias o sus intereses. El relato se puede ir modificando sucesivamente para dar cabida a los nuevos acontecimientos que lo refuercen.
- Existen personalidades basadas en el *ser* —más prácticos y realistas— y otras en el *deber ser*, más idealistas. Los primeros suelen contentarse con el poseer, los segundos suelen tender hacia la consecución de sus ideales. Negociar materias del *ser* siempre es más fácil que las del *deber ser*. El negociador debe saber distinguir los dos niveles de exigencia y actuar en consecuencia. El relato, en principio, sobre todo en sociedades idealistas en lo común, ganará más simpatía si aparenta satisfacer al *deber-ser* que al *ser*. El *para qué* noble, trascendente, resulta más atractivo que el *para qué* práctico.
- El relato también ha de propagarse de la manera más adecuada posible para que alcance su máxima efectividad. Si el relato es bueno, enseguida el *boca a oreja* se encargará de culminar la tarea de la difusión. El relato lanzado tendrá que competir con una infinidad de relatos distintos que aspiran a ser escuchados y creídos. Sólo su calidad y la adecuada comunicación logrará que emerja de entre la miríada informe de relatos huérfanos.
- El negociador debe construir su relato para convencer y justificarse ante los demás, propios y ajenos. Si lo consigue, el relato trabajará a su favor; si fracasa, el relato adverso le dificultará sobremanera la consecución de los fines.

## E. LA NEGOCIACIÓN

- La negociación es una ciencia, pero una ciencia humana, no exacta, y, por tanto, condicionada por la propia complejidad de las personas, su psicología y circunstancias. Como ciencia, se puede experimentar, investigar, aprender y perfeccionar mediante la práctica y el estudio. Cualquier persona debería tener nociones básicas de la misma.
- La ciencia de la negociación debe incorporar las disciplinas de la palabra. Sin el conocimiento del uso del lenguaje, la ciencia de la negociación estará incompleta.
- Toda negociación, desde la más simple a la más compleja, debe prepararse, concretarse en una estrategia de negociación. Enfrentarse a una negociación sin una adecuada preparación previa es una insensatez que puede resultar bien cara.
- Existen muchos tipos de negociaciones, pero todas ellas poseen algunos elementos comunes. La negociación conlleva necesariamente unas partes, cada una de ellas bajo sus propias circunstancias, una comunicación entre ellas, unos intereses en colisión, una cadencia de ofertas, argumentos, presiones y contraofertas tendentes a alcanzar, en su caso, un acuerdo entre las partes. Por tanto, en toda negociación existe un *qué*, la materia o el asunto que se negocia; un *quiénes*, las partes en negociación; un *cuánto*, el valor y el precio de lo que se negocia; un *cómo*, la manera y estrategia de negociación; un *cuándo*, la gestión de las dinámicas y los tiempos y un *dónde*, las circunstancias que rodean a la negociación y, sobre todo, un *por qué* y un *para qué*. Las respuestas a esas preguntas estructuran el proceso negociador.
- A veces, como ocurre en los sistemas políticos o de gobierno corporativo, la negociación, el acuerdo, se convierte en su fin, y no sólo en un medio. El equilibrio entre poderes, los controles recíprocos, cierta competencia innovadora entre ellos, fuerzan al acuerdo y a la negociación, creando sistemas más seguros, estables y justos a largo plazo que la mera gobernanza desde un único poder hegemónico e incontestado.

- Todos, al negociar, tenemos sesgos psicológicos que nos condicionan más allá de lo que, normalmente, estamos dispuestos a reconocer. Nuestra forma de ser y de ver el mundo nos influye poderosamente. No negociamos como negociamos, negociamos como somos.
- En función de nuestra actitud y del grado de empatía con la otra parte, las dinámicas de negociación se suelen clasificar en cuatro grandes categorías. Las *competitivas*, en las que el beneficio de una parte suele ir en detrimento de la otra; las *colaborativas*, en las que las dos partes buscan sumar para conseguir un beneficio compartido; las de *evitación*, en las que se evita negociar, por simple desinterés o temor al conflicto; y las de *acomodación* o aceptación resignada de las propuestas de la parte más fuerte. Ninguna de estas dinámicas es buena o mala en sí misma, dependerá de las circunstancias, del tipo de negociación y de los objetivos de las partes.
- Se debe distinguir entre la naturaleza aparente y la real de la materia de negociación. Llamaremos aparente a la que ambas partes identifican inicial y abiertamente como cuestión a negociar, lo que se ve sobre la mesa, aunque otra, la que identificamos como real, esté oculta y sea la que en verdad interesa, aunque no esté abiertamente declarada. Identificar la motivación real de negociación es algo de extraordinaria importancia para el negociador.
- No conviene confundir las posiciones de las partes, sobre todo al principio, con sus verdaderos intereses. Aunque la posición es lo visible, lo que se ira moviendo a lo largo de la negociación, el motor de la misma serán los intereses que ambas partes buscan satisfacer. Se negocia aparentemente con las posiciones, pero el acuerdo se alcanza dando satisfacción a los intereses.
- El negociador debe tratar de centrar la negociación en el espacio de los intereses y necesidades de orden material, de imagen o de poder o preeminencia, siempre más fáciles de negociar que en los principios, valores y creencias, que son prácticamente innegociables. Los valores son atributos del negociador, pero no deben convertirse en el fin de la negociación.

- En ocasiones, el *qué* se moverá desde las posiciones iniciales a nuevos espacios en los que los intereses de las partes pueden encontrar mejor acomodo. La negociación es un proceso muy creativo, en el que no sólo se oferta y contraoferta, sino que se pueden crear espacios por completo novedosos para las partes que les beneficien aún por encima de sus postulados iniciales.
- El *cuánto* de una negociación significa —en valor económico, moral, sentimental o posicional— el valor que las partes perciben que tienen en juego en la negociación, lo que pueden ganar, lo que están dispuestos perder o lo que tendrán que ceder. Cualquier negociación entraña una potencial ganancia y unas seguras cesiones, que serán calibradas y valoradas por las partes, con el objeto de que el balance final entre unas y otras presente un balance positivo. En muchas ocasiones el *cuánto* se estipula en precio, en un valor económico —fácilmente entendible y medible—, pero en otras tantas ocasiones el *cuánto* es un valor percibido, no medible por completo. Primero debe estimarse el valor, después ponerle precio, en su caso. El valor es más constante que el precio, que puede fluctuar según las circunstancias.
- No existen acuerdos de suma cero. Tras una negociación, las partes no salen igual que entraron a ella, como tampoco la realidad es la misma. Siempre cambia, siempre fluye: se crean o se destruyen relaciones, se abren o se cierran puertas para el futuro. Se puede ser duro en los temas y en la defensa de los intereses, pero siempre correcto en las formas con las personas. El no alcanzar un acuerdo en una ocasión, no debe significar el inhabilitarse para no volver a intentarlo en el futuro. El *cuánto* no puede castigar a un buen *cómo*.
- La negociación siempre debe estar al servicio de el *por qué* y del *para qué*, objetivos trascendentes deben actuar con una brújula que oriente al conjunto de decisiones que se adoptan en el seno de la empresa. El *para qué* permite elevar la mirada del suelo y poder valorar así la negociación con perspectiva. Tener claro el *para qué* disipa muchas de las dudas que todo negociador padece a lo largo del cambiante proceso negocial.

- Nuestra forma de ser, nuestros sesgos psicológicos, nos empujarán una y otra vez en la misma dirección. Conocernos nos permitirá evitar esa deriva, contrapesarnos con otros perfiles opuestos equilibrará el equipo. Conocer los de la otra parte, nos permitirá anticipar sus tendencias. La información sobre sus perfiles se convierte en una herramienta poderosa para el negociador.
- Es inteligente que la persona o el órgano que decide no participe directamente en la negociación, sino que nombre para ello a una comisión negociadora. Así, el que decide, no se contamina por los sentimientos que el roce entre partes genera. La composición de esta comisión ha de ser decidido en función de las capacidades, talentos y habilidades de los participantes. Así los perfiles han de complementarse, de manera que el grupo supere con mucho las capacidades individuales. La negociación quedará, pues, determinada en gran medida por los perfiles de sus negociadores, que impregnarán con su forma de ser el *cómo* se lleve a cabo el proceso negociador y su resultado. El *quienes* siempre condiciona al *cómo*.
- El *cómo* resulta fundamental. Si las partes se sientan cómodas y confiadas en los procedimientos, si confirman en que serán escuchadas, se tendrá avanzando un gran camino. Los procesos deben generar confianza, gran catalizador de acuerdos. La estrategia negociadora establecerá el *cómo* negociaremos, en función no sólo de los intereses propios, sino desde la consciencia de los ajenos.
- El negociador debe ir más allá de las posiciones expresadas por cada una de ellas para llegar a intuir y comprender sus verdaderos intereses. Como ya hemos visto en las presentes conclusiones, la posición sería lo que la parte exterioriza con su discurso, lo que deja ver con sus manifestaciones y comportamiento. El interés es lo que subyace debajo y se corresponde con lo que de verdad se desea obtener de la negociación. El lenguaje usado y el lenguaje no verbal pueden ser indicadores de la naturaleza íntima de las intenciones de la otra parte.
- El negociador debe plantearse un objetivo de la negociación razonablemente elevado para tensionar su postura y aspirar a obtener un resultado ventajoso, pero que al mismo tiempo no esté fuera de la realidad y que no sea tan alto y desmesurado como

para que impida a la otra parte entrar siquiera en la negociación. Hay que planificar bien esta oferta de apertura, pues marcará espacio y punto de anclaje y de referencia. A partir de ahí se debe entrar en el juego de las concesiones recíprocas, en busca de un acuerdo que optimice nuestras aspiraciones.

- El negociador debe tener claro una serie de principios que resultan de aplicación bastante generalizada, sobre todo en las negociaciones distributivas o competitivas. Destacamos algunos de los más relevantes: Separar los problemas de las personas, así se puede hablar con mayor desapasionamiento; Centrarse en los intereses, y no en las posiciones, valores o creencias; Contemplar el mayor número de opciones posibles antes de decidir la estrategia final de acción; Procurar tener siempre alternativas o plan B; Procurar que la solución se base en principios objetivos e ir construyendo un relato adecuado a lo largo de la negociación; Respetar los rituales y ritmos de la negociación. No querer anticipar el cierre, pues tendrá un coste, ni dilatarlo en exceso, porque puede perderse.
- La estrategia puede determinar una línea de negociación dura, o, por el contrario, una blanda. Los perfiles más competitivos tenderán hacia la negociación dura, los más colaborativos hacia la blanda. En una negociación blanda, se trata de atraer, de conseguir que nuestra propuesta sea interesante; en una dura, de imponer, de forzar el dilema del menor mal posible, o de que no le quede otra opción que la que planteamos.
- A veces, sobre todo si la otra parte no te deja opción, hay que usar la negociación dura. Pero lo más estable y poderoso a largo plazo es el poder blando, el conseguir que los demás no quieran destruirte, sino trabajar contigo. Es más útil conseguir socios y aliados que derrotar a adversarios. No existen reglas fijas, pero como estrategia general a largo plazo, la regla debe ser la del poder blando, usando el poder duro sólo cuando sea estrictamente necesario o como medida defensiva o preventiva. El lenguaje acompañará a ambas formas de poder con sus expresiones, palabras y figuras literarias propias. Y si el lenguaje es importante para el poder duro, mucho más importante lo resulta para el blando.



- Cuanto más nos centremos en los asuntos que la otra parte plantea, más protagonismo le estaremos concediendo. Por supuesto que hay que desmontar los argumentos ajenos, pero lo determinante será el que los propios prevalezcan. Debemos crear nuestro espacio de negociación y no limitarnos a debatir al que la otra parte nos arrastra.
- En el propio seno de la negociación, el marco metafórico que logremos crear de ella tendrá mucha influencia y condicionará el lenguaje de las partes. Por tanto, en la estrategia lingüística que definamos se tratará de conseguir que las partes compartan un marco metafórico que convenga a nuestros intereses.
- En general, en una negociación siempre es interesante ser el primero en proponer una cifra, pues determinamos el nivel de arranque. Esta regla no es general, sólo probabilística, aunque consideramos que, estadísticamente al menos, es mejor ofertar primero, pues se fija el primer anclaje en función del interés. Puede que en alguna ocasión se hubiera podido ir más lejos, pero ya vimos que no se debe aspirar al resultado óptimo, sino al resultado razonable según las expectativas.
- La adecuada gestión de los tiempos de la negociación es otro de los requisitos exigibles al buen negociador. El lenguaje que utilice también tendrá que adaptarse a los tiempos, más genérico y aspiracional al principio y progresivamente concreto y posibilista a lo largo del proceso. La redacción de los acuerdos debe ser sencilla y clara, centrada en los contenidos, sin entrar en juicios de valor ni declaraciones grandilocuentes. La redacción no debe dejar lugar a equívocos en su posterior interpretación.
- La lectura de las circunstancias y la adecuada toma de decisiones son algunos de los principales talentos del negociador.
- Las emociones generadas por la dinámica, por las partes o por la materia de negociación influirán de manera decisiva en la marcha del proceso. Las emociones no son fácilmente controlables y difícilmente pueden ser dominados por la razón, que, a veces, sólo puede intentar utilizar otro sentimiento que desplace al que le perjudica. La batalla quedaría entablada entre sentimientos, entonces, no entre estos y la razón.

La gestión de las emociones, las positivas y las negativas, es una tarea más para el negociador. En la mayoría de las negociaciones, las emociones afloran y atenazan a las partes, sobre todo en caso de conflictos. Las emociones se trasladarán a gestos, comportamientos y, por supuesto, a las palabras. El lenguaje es un indicador bastante fidedigno de su estado de ánimo, al tiempo que, de alguna manera, también, al menos en parte, su creador.

- Las emociones, bien gestionadas, complementan y mejoran a la razón en el momento de toma de decisiones. Las personas nunca podrán relacionarse con otras, ni negociar, si entierran sus emociones y sentimientos. El negociador debe aspirar a convertirse en un maestro en la conducción de los sentimientos, tanto de los propios como los de los ajenos.
- El lenguaje no verbal pertenece al registro de la percepción sensorial y supone una fuente importante de información emocional. La prosodia, los gestos, el lenguaje corporal, el tono, son también parte muy destacada del acto de comunicación en cualquier relación humana y, por supuesto, en el proceso negociador.
- La gestión de las emociones propias, así como la relación adecuada con la de los demás, son componentes de lo que hemos venido a conocer como inteligencia emocional. El negociador debe poseer y cultivar su inteligencia emocional, pues, necesariamente, al negociar, produce y gestiona emociones. Saber gestionar las emociones propias y enmarcar, entender y canalizar las ajenas constituirá el núcleo de tareas para la inteligencia emocional del negociador.
- La inteligencia social, con su componente intrínseco de inteligencia emocional, nos permite entender las reglas sociales y aprender a gestionarla en favor de nuestros intereses o ideales. Cualquier negociación con notoriedad pública e influencia social tendrá que beber de sus fuentes.
- Vinculada a la inteligencia emocional y a la social aparece la inteligencia comunicacional, la que nos permite comunicarnos eficazmente, usar el lenguaje con estilo e

inteligencia para relacionarnos con los demás y, por supuesto, para negociar. Comunicarnos bien con los demás, convivir en sociedad, realizarnos en ella, conlleva una adecuada inteligencia comunicacional, emocional y social.

- El halago ejerce un alto poder sobre las personas. La parte halagada se sentirá bien y en deuda con la parte halagadora. El halago es un arma poderosa, que nubla tanto la mente del débil como la del fuerte. La eficacia del halago es tal que, aunque estemos advertidos, tenderemos a dejarnos seducir por sus cantos.
- La confianza es, probablemente, uno de los mayores activos que puede generar una persona, una empresa o una sociedad, de ahí su denominación como capital social. Alcanzar un acuerdo con una persona en la que confiamos será mucho más fácil y rápido que intentarlo con otra de la que desconfiamos. En un clima de confianza, los comportamientos son predecibles. Se espera, con seguridad, que la contraparte cumpla con sus compromisos, lo que disminuye el riesgo. La confianza tarda mucho en conseguirse, pero muy poco en perderse, por lo que es un activo a cuidar con esmero.
- El buen negociador genera un clima de confianza en su entorno. Esa posibilidad no se improvisa, viene avalada por su comportamiento pasado y por el prestigio que le acompaña. El lenguaje ayuda a crear el clima de confianza, tanto por la forma, con un lenguaje no agresivo, ni ofensivo y, sobre todo, por el cumplimiento de todo lo afirmado y comprometido. La adecuada comunicación facilita, también, el marco de la confianza.
- En un clima de confianza se puede producir la *coopetencia*, es decir partes que pueden colaborar y competir al tiempo. Es un concepto novedoso que anima a las partes a entender que la cooperación y la colaboración es necesaria incluso entre competidores habituales. Para ello, la confianza es fundamental, así como el adecuado acuerdo —fruto de una negociación— que delimite los contenidos y límites tanto de la cooperación como de la competición. En todo caso, es una posibilidad que el negociador debe tener en su mente, porque, a veces, de dos partes inicialmente enfrentadas pueden nacer socios para el futuro.

- La empatía es la capacidad de percibir lo que siente la otra parte, el saber ponerse en su lugar. Se consideran tres variedades de empatía, la cognitiva, la emocional y la preocupación empática. Una persona que no sea empática nunca podrá convertirse en un buen negociador. Comprender al otro, compartir sus preocupaciones puede ayudar a la negociación, siempre que no suponga, por exceso de afinidad y empatía, el trabajar para los intereses de la otra parte, como es frecuente en el caso de perfiles en exceso empáticos y acomodaticios. Tan mala es la falta de empatía —que impide por completo pensar en los intereses del otro, el comprenderlo— como el exceso de empatía o la empatía mal entendida, que a veces oculta un deseo vergonzante de ser aceptado, valorado, y que impulsa a aceptar cualquier de las propuestas de la otra parte con tal de caerle en gracia.
- La asertividad es la capacidad que tiene una persona para defender su punto de vista y sus opiniones sin necesidad de agredir verbalmente al otro. Es muy frecuente que en una negociación alguna de las partes se crispe al sentirse presionada y cometa el error de responder con agresividad, atacando a la otra, lo que no conseguirá otro efecto que radicalizar la discusión. La sabia combinación de asertividad conjuntamente con la firmeza/perseverancia es el mejor binomio en aras de la consecución de un acuerdo. La asertividad no significa debilidad, significa fortaleza amable que genera confianza y evita la crispación innecesaria de una negociación. Una parte asertiva tiene más posibilidades de alcanzar un acuerdo que la que defiende agresivamente sus postulados.
- Aunque el conflicto siempre genera tensión y ansiedad, la experiencia demuestra que sus consecuencias no son siempre negativas, ya que suele ser antesala de cambios y de soluciones creativas. Por eso, debemos afrontar el conflicto de una manera inteligente y abierta, por mucho dolor y tensión que nos pueda producir en primera instancia. El conflicto es consustancial a la vida de las personas, de las empresas y de los países y tenemos que aprender a resolverlos, afrontarlos, sortearlos o evitarlos según sea su naturaleza, entidad y repercusión.
- Nuestro nivel, densidad y capacidad también se mide por el grado e intensidad de conflicto que somos capaces de soportar y abordar. De alguna forma, nuestro nivel de aguante a los conflictos inherentes a nuestra posición marcará nuestro techo de

crystal. La capacidad de soportar y gestionar adecuadamente un conflicto es atributo inequívoco de liderazgo; el líder debe medirse con los conflictos que tendrá que afrontar en su camino.

- Parte del éxito de los negociadores a la hora de ayudar a resolver conflictos radicará en saber utilizar la enorme energía que libera el conflicto en una fuerza transformadora y superadora de la realidad de las partes, y no en ariete que los golpee. El lenguaje usado es herramienta para comunicar, comprender la posición de la otra parte, defender la propia y plantear escenarios de posible resolución.
- La dinámica de los conflictos se repite. Primero está subyacente, donde se puede detectar y solucionar con medidas preventivas o de baja intensidad. Cuando estalla, suele hacerlo de forma violenta, con una escalada de lenguaje agresivo y amenazas. En esta fase sólo cabe la contención para que no exceda los límites que hagan irreversible la situación e imposibilite solución alguna. A final, la intensidad va bajando, se conflicto se estabiliza, entra en su punto muerto, y es entonces cuando se puede comenzar a trabajar eficazmente en la resolución del conflicto. Los conflictos, como las negociaciones, poseen un biorritmo propio que el negociador debe conocer y utilizar a su favor.
- Un negociador debe saber que el conflicto es una realidad dinámica que fluye, evoluciona y se va adaptando a la multitud de pequeños o grandes cambios según las circunstancias y los intereses de las partes. Lo que hoy parece imposible, mañana quizá sea fácil. Los enemigos irreconciliables de ayer, se muestran unidos hoy. El negociador debe comprender la naturaleza dinámica de los conflictos y a actuar en el momento preciso y adecuado. La gestión de los tiempos es el mejor aliado del negociador prudente.
- El comportamiento grupal condiciona poderosamente a sus miembros en cuanto que surgen comportamientos prototípicos de las identidades de grupo. Ante un conflicto exterior, los integrantes de un grupo tienden a reforzar sus sentimientos de lealtad, solidaridad y defensa común, lo que incrementa la animadversión hacia el rival. Esta característica es bien conocida por los gobernantes de todos los tiempos que saben

bien que nada une más a sus pueblos que un enemigo exterior: si no existe, hay que aplicarse en fabricarlo. En muchas negociaciones entre grupos, los negociadores dedican más tiempo en la estrategia de convencer a los propios que en alcanzar acuerdos con los terceros.

- Para la resolución de conflictos existe una institución singular, que es la mediación. El mediador es una persona imparcial y neutral que facilita la comunicación entre las partes en conflicto y les ayuda a superar el conflicto que las separa. Las principales herramientas del mediador, además, son de orden lingüístico, sobre todo comunicación, escucha y negociación. La figura del negociador —que negocia para una de las partes— no es idéntica a la del mediador, que es imparcial y neutral y que simplemente facilita el acuerdo entre las partes. Los principios básicos informadores de la mediación serían los de voluntariedad y libre disposición, igualdad de las partes e imparcialidad, neutralidad y confidencialidad de los mediadores.
- Tras el enfoque correcto, se trata de gestionar el conflicto. No existe una única manera de abordar un conflicto. Se puede intentarlo derrotando al rival, o al menos optimizando nuestra posición a través de un estilo de dominación o, al contrario, se puede resolver cediendo nuestros intereses al otro, en una actitud de servilismo; también con un estilo integrativo, procurando el beneficio recíproco, o, simplemente dejando correr el tiempo, con voluntad de evitación. También se puede externalizar la solución del conflicto, derivándolo a un tercero con autoridad, como el juez o el árbitro.
- Nuestros particulares sesgos y características psicológicas nos harán percibir el conflicto y nos impulsarán a gestionarlo de una determinada manera. Además del autococonocimiento, también se debe conocer la tendencia de la otra parte. Este conocimiento de los estilos naturales de cada parte será extraordinariamente útil a la hora de plantear la estrategia de resolución del conflicto.
- El conjunto de técnicas para la gestión y de resolución de conflictos podría, pues, enmarcarse en cuatro fases. La primera, la del conocimiento del conflicto, no limitándose a su aspecto externo, sino tratando de identificar sus raíces y verdaderas motivaciones. La segunda, el conocer bien a las partes, sus motivaciones y sus esti-

los de negociación para diseñar la estrategia de resolución más adecuada. La tercera abarcaría al conjunto de técnicas, habilidades, caracteres y comportamientos precisos para la resolución efectiva del conflicto, en la que la negociación y, por supuesto la comunicación y el lenguaje, deben tener un destacado protagonismo. La cuarta sería la redacción y firma del acuerdo y su gestión posterior.

- No es lo mismo oír —una facultad pasiva— que escuchar, que supone un interés por entender y asimilar lo que se está contando. La escucha activa es una de las herramientas más frecuentes, poderosas y útiles que el mediador tendrá que utilizar en sus procesos de mediación para la resolución de conflictos. La escucha activa es el paso previo para la adecuada comunicación entre partes y resulta, también de extraordinaria utilidad en la negociación.
- El arte de preguntar perfecciona a la escucha activa. Existen múltiples teorías sobre la naturaleza y dinámicas de las preguntas. Así, varios autores distinguen entre las preguntas exploradoras, por una parte, incluyendo en esta categoría a las preguntas abiertas, cerradas y aclaratorias; y entre las preguntas transformadoras, por otra, entre las que se encontrarían las preguntas circulares, las hipotéticas y las reflexivas.

Hasta aquí las conclusiones acerca de las ciencias del lenguaje que interesan a la negociación y a las disciplinas que la condicionan. Hemos fundamentado la enorme fuerza de la palabra en la negociación y concluimos con una idea-fuerza. Dado que el dominio de la palabra y del lenguaje será cada día más necesario en la sociedad digital y de la comunicación en la que nos adentramos, se hace imprescindible su aprendizaje y práctica, por lo que su enseñanza se convierte en un deber irrenunciable para los sistemas educativos a todos los niveles.

## ANEXO BIBLIOGRAFÍA

ADORNO THEODOR, W. *Introducción a la dialéctica*, Eterna Cadencia, 2013.

AGUADO, J. M. «Introducción a las teorías de la información y de la comunicación», Universidad de Murcia, 2004. [http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](http://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)

ALFONSO MELLADO, C. «Conferencia Estrategia y técnicas Negociación Colectiva», *I Jornada de la Gestión del Conflicto Social*, UAB, 2016.

ÁLVAREZ CAMPILLO, J. C. *El entrenador mental*, Arcopress, 2017.

ALLEN, J. *Cómo un hombre piensa*, Máximo Potencial, 2013.

ARANDA AGUILAR, J. C. *Cómo hablar en público*, Berenice, 2015.

ARIELY, D. *Las trampas del deseo*, Ariel, 2008.

ARISTÓTELES. *Retórica*, Alianza, 2012.

AYLLÓN, J. R. *El arte de la Guerra* de Sun Tzu, Planeta, 2009.

BALLBÉ MALLOL, M. PADRÓS, C. *Estado competitivo y armonización europea*, Ariel, 1997.

BALLBÉ MALLOL, M. «El futuro del derecho administrativo en la globalización: entre la americanización y la europeización». *Revista de Administración Pública*, número 174, 2007. <file:///C:/Users/Windows/Downloads/Dialnet-ElFuturoDelDerechoAdministrativoEnLaGlobalizacion-2526080.pdf>.



BALLBÉ MALLOL, M. MARTÍNEZ R. *Soberanía dual y constitución integradora*, Ariel, 2009.

BALLBÉ MALLOL, M. «La nueva soberanía, económica y relacional. Cataluña, ¿un modelo?». <https://ballbe.wordpress.com/2014/11/01/la-nueva-soberania-relacional/>, 2014.

BALLBÉ MALLOL, M. CABEDO Y. *Cómo reforzar las actividades de los gobiernos locales y regionales en la competencia de la seguridad pública*, Plataforma, 2015. <http://plataforma-dev.eu/wp-content/uploads/2017/03/Latin-America-Como-reforzar-las-actividades-de-los-gobiernos-locales-y-regionales.pdf>

BARTHES, R. *El susurro del lenguaje*, Paidós, 2009.

BERCOFF, M. A. *El arte de la negociación*, DEUSTO, 2005.

BUDD, M. ROTHSTEIN, L. *Tú eres lo que dices*, EDAF, 2001.

CALVO JIMÉNEZ, M. *Despertando a la razón. Una iniciación a la filosofía*, Editorial Alegoría, 2011.

CANTERA HERRERO, J. *El síndrome de Homer Simpson y otros perfiles psicológicos en la empresa*, Almuzara, 2017.

CARROLL D. W. *Psicología del lenguaje*, Paraninfo, 2006.

CASTELLANOS, L. *La ciencia del lenguaje positivo*, Paidós, 2016.

CATMULL, E. *Creatividad*, S.A., Conecta, Penguin Random House, 2014.

CICERÓN. *La invención retórica*, Biblioteca Clásica de Gredos, 1997.

CICERÓN. *El Orador*, Alianza, 2013.

CONESA, F. NUBIOLA, J. *Filosofía del Lenguaje*, Herder, 2012.

COPI, I. *Introducción a la Lógica*, Eudeba, 1964.

CYRULNIK, B. *Los patitos feos*, GEDISA, 2005.

CYRULNIK, B. *Morirse de vergüenza*, DEBOLSILLO, 2013.

- DE BONO, E. *El pensamiento lateral*, Paidós, 2015.
- DE SANTIAGO GUERVÓS, J. *Principios de comunicación persuasiva*, Arco Libros, La Muralla, 2005.
- DOBELLI, R. *El arte de pensar*, Ediciones B, 2016.
- DONOVAN, J. *Método TED para hablar en público*, Ariel, 2013.
- ELLIS, A. MacLAREN, C. *Las relaciones con los demás*, Océano, 2004.
- ELLIS, A. CHIP TAFRATE, R. *Controle su ira antes de que ella le controle a usted*, Paidós, 2016.
- FEIJÓO REY, M. J. *Seminario Negociación, Comunicación-Oratoria. UAB-2016*, Texto inédito, Barcelona, 2016.
- FERNÁNDEZ DE LEÓN, O. *Con la Venia, Manual de Oratoria para Abogados*, Thomson Reuters Aranzadi, 2013.
- FERNÁNDEZ MILLÁN, J. M. ORTIZ GÓMEZ, M. *Los conflictos. Cómo desarrollar habilidades como mediador*, Pirámide, 2010.
- FIGUEREDO BRASLAVSKY, C. «La cura por la palabra» 2013. <http://www.diarioinformacion.com/opinion/2013/11/27/cura-palabra/1442418.html>
- FROMM, E. *El arte de escuchar*, Paidós, 2016.
- FUKUYAMA, F. *La confianza*, Ediciones B, 1998.
- GALINDO, A. UJALDÓN, E. *Diez mitos de la democracia*, Almuzara, 2016.
- GARCÍA DAMBORENEA, R. *Uso de razón*. POD, Amazon, 2012.
- GARCÍA DAMBORENEA, R. *Figuras Retóricas y otros ingredientes del discurso político*, Ediciones Uso de Razón, 2013.

- GLAESER EDWARD, L. SUNSTEIN CASS, R. «Why Does Balanced News Produce Unbalanced Views?» *Working Paper 18975, National Bureau of Economic Research (NBER)*, abril 2013.
- GOLEMAN, D. *Focus. Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*, Kairós, 2014.
- HARARI YUVAL, N. *De animales a dioses (sapiens)*, Debate, 2015.
- HARRIS, M. *Antropología Cultural*, Alianza, 2013.
- JAÉN MARTÍN, M. *Cómo crear una lengua. Manual para elaborar un idioma propio*, Benetone, 2017.
- JAKOBSON, R. *Essais de linguistique générale*, Editorial de Minuit, 1963.
- KAHNEMAN, D. *Pensar rápido, pensar despacio*, Debolsillo, 2013.
- KITZ, V. TUSCH, M. *La lógica de la psicología*, DEBOLSILLO, RANDOM HOUSE, 2013.
- LABORDA GIL, X. *Inteligencia Comunicacional*, Plataforma, 2014.
- LAKOFF, G. *Política moral*, Capitán Swing, 2016.
- LAKOFF, G. *No pienses en un elefante*, Península, 2017.
- LAKOFF, G. JOHNSON, M. *Metáforas de la vida cotidiana*, Cátedra, 2017.
- LEFEBVRE, H. *Lógica formal, lógica dialéctica*, SIGLO XXI, 2013
- LEOI ARMAND, M. *La Laguna. Cómo Aristóteles inventó la ciencia*, Guadalmazán, 2017.
- LIPOVETSKY, G. *La era del vacío*, Anagrama, 2012.
- LLEDÓ, E. *Filosofía y Lenguaje*, Austral, 2008.
- LLEDÓ, E. *Palabra y humanidad*, KRK Ediciones, 2015.
- LLORENTE, J. A. *El octavo sentido*, EDAF, 2015.

MAGISTRETTI, P. 2011. <http://www.lavanguardia.com/lacontra/20111209/54240838950/pierre-magistretti-la-palabra-puede-curar-como-un-farmaco.html>

MERCER, N. *Palabras y mentes*, Paidós, 2001.

MINA AZTIZ, J. *Libros para la Guerra*, Berenice, 2016.

MORÁN ASTORGA, M. FÍNEZ SILVA, M. *Técnicas psicológicas de negociación*, Eolas Ediciones, 2014.

MORGADO BERNAL, I. *Emociones e Inteligencia Social*, Ariel, 2007.

MORGADO BERNAL, I. *Cómo percibimos el mundo*. Ariel. 2012.

MORGADO BERNAL, I. *La fábrica de las ilusiones*, Ariel, 2015.

MULHOLLAND, J. *El lenguaje de la negociación*, Gedisa, 2003.

NARDONE, G. *Psicotrampas*, Paidós, 2014.

NISBETT RICHARD E. *Mindware. Herramientas para pensar mejor*. DEBATE. 2016.

NOAH HARARI, Y. *De animales a Dioses (sapiens)*, Debate, 2015.

NYE JR, J. S. *Relaciones Internacionales*. Número 14, junio 2010.

ORTEGA PÉREZ, C. A. *Toma de decisiones y Resolución Creativa de Conflictos*, Formación Alcalá, 2006.

PERELMAN, C. OLBRECHTS-TYTECA, L. *Tratado de la argumentación. La nueva retórica*, Gredos, 2016.

PIMENTEL SILES, M. *El libro de la escritura vital*, Almuzara, 2010.

PIMENTEL SILES, M. *Resolución de Conflictos*. Plataforma 2013.

PIMENTEL SILES, M. *Escuela de Oratoria*, Empresa Activa, 2015.

PLANELLAS, M. MUNI, A. *Las decisiones estratégicas*, Conecta, 2016.

- PLANTIN, C. *La argumentación. Historia, teorías, perspectivas*, Editorial Biblos, 2012.
- REDORTA, J. *Entender el conflicto. La forma como herramienta*, Paidós, 2007.
- REDORTA, J. *No más conflictos. Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*, Paidós, 2012.
- REMOTTI CARBONELL, J.C. “Entrevista”, 2015. Periódico *El Mundo* (25/10/2015). <http://www.elmundo.es/cronica/2015/10/25/562b3591e2704e790e8b4665.html>
- RODRÍGUEZ-PIÑERO y BRAVO-FERRER, M. *La carta Social Europea y su puesta en práctica*, Revista de Instituciones Europeas, Vol. 5, 1978.
- ROTHBARD MURRAY, N. *Historia del Pensamiento Económico*, Unión Editorial, 2013.
- RUIZ, A. *Qué busca el Headhunter*, Conecta, 2016.
- SALMON, C. *Storytelling*, Península, 2008.
- SÁNCHEZ TRIGUEROS, C. *El principio de igualdad en la Negociación Colectiva*, Colección Informes y Estudios, Serie Relaciones Laborales nº 111, Ministerios de Empleo y Seguridad Social, 2016.
- SANTANDREU, R. *El arte de no amargarse la vida*, Paidós, 2014.
- SINEK, S. *La clave es el Por Qué*, Península, 2013.
- SUSSKIND, L. INGOUVILLE, F. *Mejor que la mayoría*, Granica, 2012.
- STUDER, J. *Guía Práctica de Oratoria*, Drac, 2006.
- TAYLOR GATTO, J. *Armas de Instrucción Masiva*, Almuzara, 2016.
- TZU SUN. *El arte de la Guerra*, Planeta, 2009.
- URDACI, A. *Manual Urgente de Comunicación*, Almuzara, 2017.
- URY, W. *Supere el No*, Gestión 2000, 2011.
- VALLEJO NÁJERA, J. A. *Hablar bien en público hoy*, Planeta, 1990.

VIGNAUX, G. Énoncer, *argumenter: opérations du discours, logiques du discours*, Langue française, 1981.

WESTON, A. *Las claves de la argumentación*, Ariel, 2015.

YUKI. TRACEY. «Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss». *Journal of Applied Psychology*.1992.

ZAERA NAVARRETE, J. I. MONZÓN JOSÉ, B. OLMEDO BUTLER, M. *Guía Práctica de Mediación. 100 preguntas y respuestas para abogados*, Tirant lo Blanch, 2013.

ZÁRRAGA OLAVARRÍA, C. *Lógica*, Create Space, 2015.







