

Pragmática de la negociación

Felícísimo VALBUENA DE LA FUENTE¹

RESUMEN

Este amplio trabajo revisa todas las etapas y procesos que tienen lugar en una negociación. Muestra el poder de las técnicas de información y comunicación, desde la búsqueda previa de datos hasta la definición de la relación o el dominio de las preguntas, actividades entre otras muchas que son fundamentales en negociación. Resulta muy importante el conocimiento de la psicología humana, los cánones de causalidad o los cuadrantes de visibilidad de las personas, y no simplemente el establecimiento de las estrategias en las fases más activas, de participación directa o de presión. El autor usa todo su arsenal teórico para completar una visión de la negociación que no deja ningún aspecto sin analizar y controlar para su uso óptimo, aportando conocimientos de Filosofía, Psicología, Teoría de la Información, Teoría de la Comunicación, y un largo etcétera de disciplinas.

ABSTRACTS

This large work revises all the phases and processes that appear in negotiation. It shows the information and communication technical power, from previous data search to definition of relationship or proficiency in question-making, activities between a broad range fundamental to negotiation. It is

¹ Catedrático del Departamento de Periodismo III. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid.

essential the knowledge of human psychology, the human causality models or, the study of ambiances or human transactions and not simply the strategies typical of more active phases, in which direct part-taking or pressing manoeuvres are required. The author uses all his theoretical weapons to complete a vision of negotiation which leaves not an aspect without reflection, giving important information from Psychology to Philosophy or Information Theory, and a long list of other areas of study.

Cet ample étude révisé toutes les phases et procès que se présentent dans les négociations. Il montre comment les techniques de communication et information, dès le recueil des dates jusqu'à la définition de la relation ou la maîtrise à faire des questions sont entre autres essentielles pour une bonne négociation. Il est fondamental la connaissance de la psychologie humaine, des modèles de causalité, l'étude des ambiances ou des transactions humaines, et pas seulement les stratégies typiques des phases plus actives comme sont la participation ou les manœuvres de pression. L'auteur utilise tout son arsenal théorique pour compléter une vision de la négociation que ne laisse pas un aspect sans réflexion, en donnant de l'information essentielle des champs de la psychologie, la Philosophie, la Théorie de l'Information et de la Communication, entre d'autres disciplines d'étude.

PALABRAS CLAVE: Negociación y comunicación, Fases de la negociación, Estrategias y técnicas, negociación y Psicología, negociación y motivación, negociación y Filosofía, creatividad, Teoría de la Información, Teoría de la Comunicación.

KEY WORDS: Negotiation and communication, negotiation phases, strategies and tactics, negotiation and Psychology, negotiation and motivation, negotiation and Philosophy, creativity, Information Theory, Communication Theory.

MOTS CLÉ: Négociation et communication, Théorie de l'Information, négociation et Philosophie, créativité, techniques et stratégies dans la négociation, phases de la négociation.

1. INTRODUCCIÓN

Muchas personas están utilizando el término «comunicación» tan indiscriminadamente que lo adjuntan a cualquier otro término con la intención, consciente o inconsciente, de prestigiar a este último. Es un uso inundatorio

que acaba por hacer perder los perfiles del término. El mismo riesgo están corriendo términos como «cultura» y «negociación». Cuando un término se impone en el lenguaje común y las personas lo emplean con ocasión y sin ella, la consecuencia más segura es que acaba por banalizarse.

«Negociación» es un término que también corre el riesgo de convertirse en algo confuso, pero puede ser muy fértil para comprender la comunicación. Y es que los procesos de negociación que vemos diariamente entre personas, grupos, organizaciones, culturas, naciones, se han vuelto cada vez más complejos. Obligan a utilizar los conocimientos y destrezas para entender, solucionar, resolver o disolver los conflictos.

Podemos concebir la comunicación como una negociación, es decir, una comunicación multidireccional en la que dos o más participantes eligen cooperar o entrar en conflicto, buscando la satisfacción de algunas necesidades.

Hay quienes están ya equipados con unas habilidades para establecer relaciones con los demás. Sólo reflexionando pueden explicar cómo esas habilidades han podido convertirse en una segunda naturaleza. Son competentes inconscientes. Aun así, continuamente están aprendiendo y practicando, porque todos los días surge algún ángulo que ellos desconocían. Otros se ven obligados a adquirir y practicar destrezas para relacionarse, porque las circunstancias les han obligado a enfrentarse con todo tipo de situaciones. Reflexionan y traducen en acción sus pensamientos y enseñanzas.

Es fácil comprobar cómo profesionales muy diversos pueden emplear las mismas destrezas, siempre con matices propios. Un periodista puede entrevistar como un abogado interroga en un juicio y, sin embargo, no le está permitido defender a un inculpado en una Audiencia. El periodista busca los motivos de los comportamientos o las causas de los hechos, como un escritor de ficción o un psicólogo. No por eso tiene abierto un gabinete de psicología.

La mejor manera de que un profesional sea competente en comunicación interpersonal es que le guste tratar con todo tipo de personas. Sobre estos ci-mientos, puede ir levantando todo tipo de destrezas, algunas de las cuales abordamos aquí.

He escrito estas páginas para que:

- a) cualquier negociador pueda disponer de un armazón intelectual con el que fundamentar su enfoque de una negociación futura;
- b) pueda examinar los puntos fuertes y débiles de una negociación, tal como va transcurriendo y decidir cuáles son las mejores vías para llegar a un buen resultado;
- c) analice los aciertos y los fallos de una negociación pasada y diseñe mejoras para el futuro;

- d) tanto negociadores profesionales como estudiantes perfeccionen sus conocimientos y habilidades aplicando las fases de la negociación al examen de los contenidos de los medios de comunicación y de novelas, obras de teatro, películas, documentales... Cualquier narración abarca varios procesos de negociación.

Por tanto, en este artículo me ocupo de aspectos sintácticos y semánticos, pero sobre todo, de la Pragmática de la Negociación.

2. COMPONENTES Y ETAPAS DE UNA NEGOCIACIÓN

Cuando un sujeto se relaciona con otras personas, se encuentra en una *situación*. RUSSELL L. ACKOFF y Fred EMERY han elaborado científicamente el concepto de situación.

Un sujeto (A) tiene ante sí: caminos o vías de acción disponibles, el entorno, las probabilidades de elección del sujeto, las eficiencias de cada línea de acción para cada resultado posible, y los valores relativos que el sujeto asigna a esos resultados. Las líneas de acción y los resultados son funciones tanto del sujeto como del entorno. Las probabilidades de elección, eficiencias y valores relativos dependen del sujeto, pero no son independientes de la situación. Por tanto, la individualidad del sujeto, su personalidad, debe derivarse de la forma en que sus probabilidades de elección, eficiencias y valores relativos dependen de las propiedades de la situación (ACKOFF y EMERY, 1972: 39-40).

COMPONENTES DE LA SITUACIÓN DE NEGOCIACIÓN			
Parámetros de la situación de elección	Líneas de acción disponibles	Resultados posibles	Entorno
Probabilidad de elección	$P_i=f[\{L_i\}]$	$\{R_j\}$,	S_k
Eficiencia	$E_{ij}=g[\{L_i\}]$	$\{R_j\}$,	S_k
Valor relativo	$V_j=h[\{L_i\}]$	$\{R_j\}$,	S_k

El negociador se encuentra con *caminos o líneas de acción disponibles* cuya variedad depende de las que encuentra en el entorno, las que le ofrecen las personas con las que trata y las que él mismo sabe crear.

La contribución de una persona a una situación se manifiesta en el efecto sobre lo que ocurre en esa situación, es decir, el *resultado*. Esto es privativo de cada persona. Si no fuera así, no habría diferencia entre unos profesionales y otros, entre los expertos y los chapuceros.

Ahora bien, puestos a estudiar los resultados, trabajos de diferentes autores han categorizado esos resultados de una manera exhaustiva y exclusiva (BACHARACH, S. B. y LAWLER, E. J., 1981; BRAMS, Steven J.; COHEN, Herb, 1982; DEUTSCH, Morton, 1973 y 2000; GARCÍA DE TORRES, Elvira, 1995; JANDT, F. E., 1987; LEVINE, Stewart, 2000; URY, 1993 y 2000; SCHELLING, T. C., 1964).

Una parte gana y la otra pierde. Es lo típico de las *negociaciones conflictivas*. Un periodista puede conseguir una exclusiva a costa de una fuente y obtener esta fuente durante años. Incluso, puede dejar tan resentido a un entrevistado que éste se dedique, desde entonces, a vengarse por todos los medios del periodista. Contamos con relatos y películas que reflejan este tipo de situaciones.

Las dos partes pierden. Es otra variedad de las *negociaciones conflictivas*. Un periodista puede no entenderse con un político o con un empresario, que quizá sea una extraordinaria fuente de información, y convertir un enorme esfuerzo en algo inútil. A la vez, esa fuente de información no logra su deseo primordial: mostrar sus auténticos puntos de vista sobre asuntos muy controvertidos y complejos; de esta manera, pierde una gran oportunidad para mejorar su reputación.

Las dos partes ganan. Así ocurre en las *negociaciones cooperativas*. Muchos prestigios duraderos tienen se basan en saber convertir unas fuentes recalcitrantes en bien dispuestas.

El entorno de una negociación es el conjunto de condiciones espaciales, temporales y comunicativas en que aquélla se desarrolla. Según esto, el espacio puede ser: local, regional, nacional e internacional. El tiempo, social, económico, político y técnico.

Emery se ha interesado por los entornos comunicativos y ha llegado a categorizarlos en:

- *plácido* o tranquilo; una persona se relaciona con los demás sin estar sometido a presiones;
- *reactivo*: está más pendiente de lo que hace la competencia que de lo que él mismo realiza.
- *turbulento*: el profesional, compañeros de trabajo y fuentes de información pierden el sentido de lo que están haciendo.
- *autorecreado*: una persona, aun en las peores condiciones posibles, puede cambiar el rumbo de los acontecimientos y empezar desde unos fundamentos nuevos. (EMERY y TRIST, 1965:21-32).

Podemos encuadrar, pues, las investigaciones sobre negociación según las condiciones espacio-temporales y comunicativas en que las negociaciones transcurren. (ARRABAL, P., 1992; BRETTT, J. M, 2001; DE CALLIRES, F,

2000; FISHER, Glenn, 2003; FLOYER ACLAND, 1993 A.; GARCÍA DE TORRES, 1995; GRIFFIN, T. J. y DAGGATT, W. R., 1993; IKLÉ, F. C., 1976; KENNEDY, G., 1998; MARCH, R., 1991, 1992, 1996; SERRANO D. y RODRÍGUEZ, G., 1993).

Uno de los mayores logros de quien sabe negociar es que sabe re-crear el entorno que le viene dado. Una cosa es ser un soñador irreal, que no admite la realidad como es, y otra muy distinta es ser un imaginativo, que admite la realidad pero sólo como el primer paso para cambiarla.

Hay negociadores que se complacen en crear un entorno desagradable para el trabajo en común: falta de comodidades mínimas, interrupciones, ruidos, emociones negativas... todo lo necesario para desanimar a los pusilánimes. Quien tiene claros sus objetivos verá todos estos hechos como señales de que va acercándose a su meta. En la vida, los «ruidos» son, en muchos casos, más importantes que la «información», según demuestra la Teoría de los accidentes y escándalos (MOLOTCH, H. y LESTER, M.: 2001).

En toda negociación no pueden faltar *tres momentos o fases*:

- *La información* aumenta la probabilidad de que una o varias partes elijan unas vías de acción más apropiadas para conseguir unos resultados dentro de un ambiente.
- *La motivación* afecta al valor relativo o nivel de aspiración que cada parte tiene. Con los mensajes motivadores, una parte quiere lograr que la otra asigne valores diferentes a los resultados que espera.
- *La instrucción* descubre los usos más eficientes de una vía de acción. También puede servir para despistar sobre esos usos. (ACKOFF y EMERY, 1972: 144-159).

O dicho de otra manera: la comunicación produce un cambio en uno o más de los parámetros de una situación: probabilidad de elección, valor relativo y eficiencia de las vías de acción.

El filósofo español JOSÉ ORTEGA Y GASSET ha explicado el puesto central que en su filosofía ocupan los conceptos de circunstancia y situación. Podemos encuadrar el armazón intelectual de la negociación dentro de su filosofía, tal como la ha desarrollado Julián MARÍAS (MARÍAS, 1984, 350-406).

Así es el plano de la situación en la que se encuentra un negociador cuando se relaciona con los demás. Las restantes páginas serán un despliegue, cada vez más concreto, de la información, la motivación y la instrucción.

Aun teniendo presente la claridad de este armazón conceptual, no debemos concebir estas fases como rígidamente sucesivas. En algunos casos, así es. En la mayoría, hay una presencia continua y una interacción de estos componentes.

3. ETAPA DE INFORMACIÓN

La comunicación interpersonal, entendida como negociación, es también un proceso o viaje que un profesional o un equipo emprende. En cada trabajo, el itinerario puede variar, pero es obligado el paso por diferentes puntos. La estancia en cada uno de ellos depende de la destreza que el negociador haya adquirido para encontrar nuevas posibilidades en su trabajo. Un itinerario aconsejado es el siguiente:

- 3.1. OBJETIVOS DE LA NEGOCIACIÓN.
- 3.2. ESTRATEGIA
- 3.3. BÚSQUEDA PREVIA.
- 3.4. CREATIVIDAD.
- 3.5. PUNTOS DE RESISTENCIA.
- 3.6. ESTUDIO DE NECESIDADES.
- 3.7. OBSERVACIÓN Y ENSAYO.
- 3.8. ESCUCHA ACTIVA.
- 3.9. DOMINIO DE LAS PREGUNTAS.
- 3.10. MEMORIZACIÓN.

3.1. OBJETIVOS DE LA NEGOCIACIÓN

Prolongando la alegoría del viaje, es lógico que el negociador necesita combustible: la información. Sin la información que necesita, puede acabar en cualquier parte.

En esas dos palabras —«que necesita»— se encierran problemas muy importantes en comunicación: *infracarga*, *sobrecarga* y *nivel óptimo de información*, que han interesado a los investigadores.

Un negociador que está «infracargado» de información puede exponerse a perder su reputación y a graves problemas legales, precisamente por aventurarse a juicios que no están fundamentados. Un negociador «sobrecargado» de información puede derrumbarse, víctima de su desorientación, al no decidir qué camino tomar. (ACKOFF, 1978: 406-441).

La mejor manera de adquirir el nivel óptimo de información es tener los objetivos claros. Suena demasiado simple la última parte de este enunciado. Por eso, y aunque parezca paradójico, explicaré qué entiendo por objetivos claros.

Cuando un negociador se enfrenta con una fuente de información o con un caso, puede empezar a buscar información como quien dispara hacia un árbol porque ha oído ruido y le ha parecido que debía tratarse de un ave. El resulta-

do, en muchas ocasiones, serán unas cuantas hojas caídas. O puede enfocar su trabajo con las que Charles S. PEIRCE llamaba *abducciones, es decir, hipótesis creativas*. En este segundo caso, la fase de información estará guiada por un criterio. Bien es verdad que algunas hipótesis no se verán confirmadas y sí sustituidas por otras mejores. (ECO, 1989, 265-294).

Cuando el negociador dispone de una hipótesis explicativa o, mejor aún, cuando dispone de una interpretación, se fijará unos objetivos observables y cuantificables para cada trabajo que acometa. Esa hipótesis o interpretación estará presente en proyectos que, quizá, le lleven meses e, incluso, años de investigación.

La claridad de los objetivos resulta vital para los negociadores por otra razón diferente. Eric BERNE ha identificado los *juegos psicológicos* a que estamos expuestas las personas. La estructura de un juego es como la de un timo en la vida real. Los juegos resultan perjudiciales para las personas porque son inconscientes para las personas que participan en ellos. Al estudiar la realidad, el negociador advierte si está siendo utilizado o si él también está utilizando a los demás en un juego para el que la información es sólo una excusa. (BERNE, 1987, 1988; VALBUENA, 1995).

En resumen, un negociador con los objetivos claros en cada trabajo que acomete, tiene siempre presente el destino, el punto de llegada al que se encamina.

Si el profesional no quiere sentirse algún día cansado del trabajo que realiza, es importante que se desprenda de la información que no necesite. Hay personas que procuran hacerse con la mayor cantidad de datos y controles. Ahora bien, los datos y controles no son información sino materia prima que alguien elabora y transforma en información. Peter DRUCKER afirma que «controles no es el plural de control». Hay quien dispone de muchos controles en una organización y, sin embargo, ésta no tiene sentido del futuro, está desorientada. (DRUCKER, 1974: 494-505).

Por mucha reflexión que el negociador dedique a los objetivos, comprobará que siempre vendrán a ser alguna modalidad de satisfacción de una o más necesidades de él mismo y de todos aquéllos con quien trata para realizar su trabajo y de las audiencias que valoran sus realizaciones.

3.2. ESTRATEGIA

Quienes tiene los objetivos muy claros y empiezan a sentir que su pensamiento se oscurece cuando de conseguirlos se trata, carecen de estrategia.

El negociador estudia atentamente las circunstancias del ambiente en el que va a moverse y anticipa todos los posibles obstáculos que va a encontrar en su trabajo. Le conviene pensar en ellos, porque así podrá discurrir por

vías alternativas. Lo peor quedarse empantanado y no saber salir de un laberinto. Sin embargo, si está acostumbrado a anticipar los obstáculos, sabrá pensar y no caer en el estrés. Informativamente hablando, el estrés hace cometer errores continuos a los que están sufriendolo. Lo más grave no es el primer error, sino los que siguen, que empeoran la situación hasta convertirla en irreversible.

Si estrategia es el arte de disponer las tropas antes de la batalla, el negociador anticipa los posibles movimientos que pueden ocurrir en su entorno y piensa en las respuestas que puede dar. Sobre todo, identifica a las personas que van a ser claves para ayudarle a conseguir sus objetivos y estudia el momento oportuno en el que entrará en contacto con ellas, escalará la relación y concluirá el trabajo.

¿Qué traducción concreta puede tener este anticipar las dificultades? El profesional competente puede acudir a fuentes alternativas de información, si se le cierra la principal. Puede encontrarse, incluso, con que esa fuente alternativa, secundaria, subordinada, entrega una información de mucha más calidad que la que el negociador esperaba de la fuente principal. Es el fenómeno que en creatividad se conoce por el intraducible término «serendipity»: el hallazgo de acontecimientos fortuitos, resultados no esperados. Contienen un suceso no planificado (como el accidente) pero alguien lo promueve (como el acontecimiento rutinario) (MOLOTCH, H. y M. LESTER: 299-300).

Un enunciado realista, que a muchos les puede sonar cínico, es que lo planificado no ocurre en muchas ocasiones; lo imprevisto es lo que se impone y hay que responder. ORTEGA lo decía de una manera más dramática: «Estamos en aventura y la vida nos es disparada a quemarropa». Sin embargo, el negociador con estrategia está acostumbrado a viajar por la no-realidad de su imaginación y ver diversas vías, algunas de las cuales nunca tomará. Por tanto, imaginar el futuro es más importante, como ejercicio, que el encuentro de recetas concretas para la acción. Son tan cambiantes las circunstancias que lo válido para ayer no tiene aplicación hoy.

3.3. BÚSQUEDA PREVIA

Tener claros los objetivos y disponer de una estrategia equivale a decir que el negociador tiene sentido de la realidad. Hay personas con muy buenas ideas y que, sin embargo, no saben adaptarse a los materiales que la realidad presenta. Ya he dicho antes que una hipótesis puede ser sustituida por otra mejor. Un negociador con sentido de la realidad sabe buscar toda la información que necesita, aunque no empleando siempre la línea recta, porque puede ser la que reúne más obstáculos entre dos puntos.

Desde la perspectiva de la comunicación interpersonal, ¿qué buscará el negociador? Pruebas de las hipótesis creativas que haya elaborado. La Retórica clásica —antecedente indispensable de la Teoría General de la Información y de la Comunicación— nos facilita mucho el trabajo. Distinguía entre *pruebas inartísticas y artísticas*. Las primeras se presentan sin ayuda de la retórica: antecedentes de casos parecidos y testigos. Las segundas se obtienen mediante reflexión: signos o indicios, argumentos y ejemplos. (LAUSBERG, 1983:350-426).

Reflexionando más sobre la búsqueda previa, podemos llegar a una conclusión aparentemente paradójica, pero que encierra el secreto de un quehacer valioso: *El negociador ha de encontrar el ruido en la información que una fuente le transmite y ha de convertir ese ruido en información para su audiencia o para la institución o empresa en que trabaja.*

Si el negociador se limita en su trabajo a dar como buena la información que las fuentes le transmiten, ¿qué diferencia hay entre él y un magnetófono? En los asuntos humanos, el ruido —en forma de obstáculos, ambigüedades, distorsiones, desinformaciones— es más revelador que la información superficial. Lo que hace un negociador es descubrir las inconsistencias entre lo que una fuente quiere decir, dice y hace. A continuación, su trabajo se justifica porque da el contexto, explica y/o interpreta lo que la fuente ha dicho. Por tanto, el negociador busca información y ruidos sintácticos, semánticos y pragmáticos.

Entre los signos fundamentales están los que le permitan dar con la estructura de poder y de autoridad, si su trabajo versa sobre una organización concreta. Si no se preocupa por averiguar la estructura de poder y autoridad, hablará con las personas inadecuadas y tomará como información valiosa lo que quizá no es más que una maniobra distractiva.

En un mundo en el que, cada vez más, la aprobación de algo depende de más de una persona, identificar personas según su influencia ha de ser una de las especialidades del negociador. Hay *personas que pueden informar, recomendar o sugerir; otras deben ser informadas* de lo que el negociador está buscando, para que éste pueda contar con su colaboración; un paso más difícil es identificar a *quienes deben ser consultados* —individuos que pueden echar con sus argumentos el trabajo del negociador, si éste no los tiene en cuenta—; *aquéllos cuya aprobación hay que asegurarse* tienen poder de veto y desconocer este hecho conlleva no acceder a información vital; finalmente, *quienes pueden autorizar* son aquéllos que más pueden facilitar el trabajo de un buen profesional.

El negociador, en esta búsqueda previa de información, tendrá también en cuenta que mucha de la información que recoja no va a emplearla... precisamente porque otros la han empleado antes que él. El negociador busca materiales nuevos o una manera nueva de ver los materiales.

3.4. CREATIVIDAD

La mejor manera de mantener los objetivos flexibles y no perderse en la gran maraña de variables del ambiente es practicar la creatividad.

Muchas horas de trabajo son el fundamento necesario, pero no suficiente, de un prestigio. Hay muchos negociadores, grandes trabajadores, cuyos resultados no son de gran calidad. Hay otros que no despliegan una actividad frenética y, sin embargo, imponen un sello inconfundible a cuanto hacen. El trabajo, sin más, no es una garantía suficiente. El trabajo creador es algo muy diferente, como existe una enorme diferencia entre la bombilla y la luz.

Como estas páginas no son un Tratado de Creatividad, resumamos los aspectos fundamentales que un buen negociador, necesita tener presentes. (STERNBERG, R. J., 1999; DE BONO, E., 1985, 1990, 1992; DAVIS, G. A. y SCOTT, A., 1989; MNOOKIN, Robert H., A. FULUMELLO y S. PEPETT, 2000).

El profesional ha de viajar por la irrealidad como paso obligado para volver a la realidad misma. ¿Cómo? Convirtiendo en posibilidades todo lo que se encuentre en el ambiente. Sherlock Holmes lograba muchos mejores resultados que los policías de Scotland Yard porque dedicaba más tiempo a pensar, sin apenas moverse. Cuando actuaba, sus movimientos tenían sentido. Lo mismo ocurría con el detective Colombo. En muchas ocasiones, su lenguaje corporal silencioso y abstraído transmitía su incesante actividad mental.

Esa actividad mental da como resultado una hipótesis creativa, que puede tener un radio menor —explicación— o un radio amplio —interpretación—. En los dos casos, el negociador «razona hacia atrás», como hacía Sherlock Holmes, buscando la causa de algo concreto, o agrupando varias explicaciones en un marco más amplio.

Al negociador pueden resultarle muy útiles *los cánones de análisis de la causalidad de Stuart Mill*, sobre todo, al buscar explicaciones. El teniente Colombo es un virtuoso en la aplicación de estos cánones, aunque nunca haya pronunciado el nombre del filósofo inglés.

Método de las concordancias: «Si dos o más casos del fenómeno sometido a investigación tienen sólo una circunstancia en común, la circunstancia en la que únicamente todos los casos concuerdan es la causa (o efecto) del fenómeno dado».

Método de las diferencias: «Si un caso en que el fenómeno sometido a investigación ocurre, y un caso en el que no ocurre, tienen todas sus circunstancias en común, salvo una, y ésta una ocurre en sólo el primero, la circunstancia en la que únicamente los dos casos difieren, es el efecto, o la causa, o una parte indispensable de la causa del fenómeno».

Método conjunto de concordancia y diferencia: «Si dos o más casos en los que el fenómeno ocurre tienen sólo una circunstancia en común, mientras dos

o más casos en los que éste no ocurre no tienen nada en común, salvo la ausencia de esa circunstancia, la circunstancia en la que únicamente las dos series de casos difieren es el efecto, o la causa, o una parte necesaria de la causa del efecto».

Método de los residuos: «Si se cercena de un fenómeno aquella parte de la que se sabe por previas inducciones que es el efecto de ciertos antecedentes, el residuo del fenómeno es el efecto de los antecedentes restantes».

Método de las variaciones concomitantes: «Todo fenómeno que varía de alguna manera, cuando otro fenómeno varía de una cierta manera particular, es o una causa, o un efecto de ese fenómeno, o se liga con él por algún lazo causal». (PALACIOS, L. E, 1974: 130-137).

Charles H. KEPNER y Benjamin B. TREGOE han aplicado, con otras denominaciones, lo esencial de los cánones de STUART MILL al análisis de problemas. Analizan los problemas según cuatro dimensiones: Identidad —¿«Qué es lo que estamos tratando de explicar?»—; Ubicación —¿«Dónde lo observamos?»—; Tiempo —¿«Cuándo ocurre?»— y Magnitud —¿«Cómo es de grave?»—. Lo más curioso de KEPNER-TREGOE es que emplean la irrealidad como base imprescindible para saber qué es la realidad misma. Por eso, una parte importante de su método consiste en identificar informaciones que «pudieran ser» pero que «no son» las que explican un suceso. Es decir, consideran imprescindible esa base de comparación para dar con la causa de un problema. (KEPNER y TREGOE, 1970: 96 y 134-135; 1983).

Aplicar estos métodos a la información recogida en diferentes lugares puede descubrirle ese «ruido» cuya explicación el negociador quiere conseguir. Aquí es donde va a encontrar las falsas explicaciones e interpretaciones, acogidas como verificadas, cuando realmente no lo han sido. También puede encontrarse con que la explicación de un hecho complejo sea precisamente la más sencilla.

Como consecuencia de pensar hacia atrás, el negociador tendrá una concepción sobre las personas con las que va a tratar; sobre todo, sus realizaciones y motivaciones. Partiendo de esta base, el negociador proyecta su trabajo en el trato que establece con las personas con las que necesita conversar. Descubre de qué maneras puede presentar sus objetivos a diversas personas para que comprendan que puede satisfacer algunas de las necesidades que tienen. Volveré más adelante sobre este punto, al tratar sobre las necesidades y sobre la importancia que esto tiene en la motivación.

Una faceta del negociador competente es que cuenta con varias soluciones para cada problema que se le presenta. No se contenta con dos soluciones, porque sabe que entonces se encuentra con un dilema; evita las situaciones cerradas en sí/no, aunque él puede poner al otro en una disyuntiva, si la negociación está avanzada y se produce una detención injustificada.

¿De qué maneras un negociador puede notar en su trabajo que está aplicando los métodos de STUART MILL?

Planteará aquellas preguntas que otros negociadores no hayan suscitado en todas las entrevistas que han celebrado antes con uno o varios individuos. O variará el enfoque, sin que éste parezca disparatado. Creatividad no equivale a deformación. Lo que sí puede establecerse es una relación directa entre preparación insuficiente y originalidad escasa.

Normalmente, las preguntas versarán también sobre aspectos que han quedado oscuros en las diferentes versiones conocidas, sean testimonios orales o escritos. En *Hazme un crimen perfecto*, el Teniente Colombo se expresa en dos ocasiones de una manera que puede ser muy apropiada para los negociadores:

—«Es interesante, ¿verdad?. ¿Ve usted cómo se puede trabajar a partir de pequeños detalles, sólo atendiendo bien?. Hay como una vocecita susurrándole a uno en el oído, intentándole decirle quién lo hizo.

—La escucha usted con mucho cuidado, teniente.

—Ah, sí, bastante, eso es lo único que tenemos. Oídos y ojos, ojos y oídos.

.....

—Yo le hago preguntas a la gente y me contestan. Cuando vuelvo a hacerles la misma pregunta me contestan de otra manera. Y no es porque quieran mentirme. Lo sé y lo comprendo.»

Las estadísticas ofrecen muchas posibilidades. No sólo porque son muchas veces imprescindibles para fundamentar la estrategia propia, sino porque los mentirosos pueden emplearlas como refugio.

La creatividad del negociador le facilita pasar del plano inmediato al intermedio y al largo y viceversa. Esa fluidez en la irrealidad imaginativa es de una importancia decisiva para todo trabajo duradero.

3.5. LOS PUNTOS DE RESISTENCIA

Hemos visto que el negociador necesita hacerse con materiales para confirmar sus hipótesis creativas. Es muy difícil que pueda conseguirlas exclusivamente con su esfuerzo. Por eso, necesita ganarse la colaboración de los demás.

Decir que hay que comunicar bien con otras personas no lleva muy lejos. ¿Cómo hacerlo?

Gerald MILLER y Frank STEINBERG especifican la diferencia que había entre *comunicación interpersonal* y *relación interpersonal*. La comunicación interpersonal es la que alguien desarrolla cuando basa sus predicciones en datos

psicológicos, de diferenciación de estímulo, sobre las acciones o formas de pensar de otras personas.

Un negociador puede comunicar interpersonalmente con otro y no existir una relación interpersonal. ¿Y esto por qué? Debido a que el interlocutor basa sus intervenciones y respuestas en datos de tipo cultural-sociológico-económico sobre el negociador u otras personas. Para que haya relación interpersonal, no es suficiente que el negociador esté tomando en cuenta a la otra persona como única y distinta de las demás; se requiere también que ésta considere al negociador en cuanto diferente de muchos otros profesionales y personas. (MILLER, G. y M. STEINBERG, 1975: 52-57).

No distinguir adecuadamente entre comunicación y relación da lugar a los llamados problemas de «nivel mezclado» y que Eric Berne denominaba «transacciones cruzadas».

Lo ideal sería que el negociador comunicase siempre con sus fuentes de información en un nivel interpersonal. No siempre es así, ni mucho menos. Empeñarse en que sea así puede ser enormemente perjudicial para su trabajo.

Si el negociador considera la comunicación interpersonal como una negociación, conviene que advierta cuáles son los puntos de resistencia de las personas con las que trata. Esos puntos de resistencia pueden estar sobreentendidos o expresos. Una buena imagen sería el pentagrama en música. El compositor tiene un enorme margen de maniobra pero siempre ateniéndose a una realidad pautada.

¿Cómo saber cuáles son esos puntos de resistencia?

Entre los sobreentendidos, están el costo máximo en que el interlocutor está dispuesto a incurrir. Si el negociador los sobrepasa, el interlocutor sentirá que ha «perdido la cara» y dejará de mostrar muchos caminos que podrían haber estado a disposición del informador si hubiera empleado su imaginación. Conviene que los conozca el negociador porque así sabrá su margen de maniobra.

Hay que realizar el estudio de los puntos de resistencia del interlocutor con la mayor frialdad posible. Lo peor que le puede ocurrir a un negociador es dejar que sus sentimientos dominen su forma de pensar y convertir al interlocutor en adversario o, lo que es peor, en enemigo personal. Por eso, y aun antes de conocer personalmente a la otra parte, ha de esforzarse por conocer los puntos de resistencia y admitirlos como algo dado. No hay por qué pensar que existen negociaciones fáciles. (TEDESCHI y ROSENFELD, 1980: 227-228).

Unos interlocutores quieren ser tratados en su aspecto cultural-económico-sociológico, es decir, por el puesto que ocupan y el papel que desempeñan. Si el negociador les trata interpersonalmente, muy previsiblemente se producirán respuestas de cuatro tipos: *arrogantes, quejumbrosas, exasperantes y punzantes*. Una transacción arrogante ocurre cuando una persona le pide información

a otra y ésta le responde desde una innecesaria posición de superioridad. En la quejumbrosa, A le pide a B información y éste le responde con lamentos. Cuando A le pide ayuda a B y éste le ofrece únicamente hechos, están comunicándose de modo exasperante. Finalmente, si A espera que B realice algo y B se limita a darle información, la transacción es punzante o insolente. Según Berne, aquí están los cuatro orígenes de las cosas que van mal en este mundo. (BERNE, 1992: 31-35). El negociador tendrá que desarrollar un esfuerzo considerable para restablecer el nivel adecuado. No siempre lo logrará.

¿Qué ocurre con los interlocutores que desean ser tratados interpersonalmente y el negociador les trata cultural-sociológica-económicamente? Responderán también de esas cuatro maneras, aunque por razones diferentes.

Hay otros puntos de resistencia expresos. En muchas ocasiones, el negociador ha de aceptar una entrevista en determinadas condiciones. No debe temer, en principio, esos límites. Si sabe comunicar interpersonalmente, se sorprenderá al comprobar cómo el interlocutor no se atiene a los límites que él o sus colaboradores han fijado. Sobre todo, cuando el negociador sabe mostrarle las oportunidades que tiene para presentar sus puntos de vista a la audiencia. Nuevamente, la imaginación creadora del negociador puede hacer permeables los que parecían impenetrables muros al comenzar una entrevista. (BRADY, John, 1976; LEWICKI, Roy L., 1999).

Finalmente, el carácter de la institución, empresa o medio de comunicación en el que trabaja el negociador imprime carácter a los puntos de resistencia. Hay personas que pueden explayarse en prensa escrita o en la radio. Sin embargo, se sienten mucho menos comunicativos cuando se encuentran en televisión. El negociador no puede forzar este límite sin arriesgarse a que el interlocutor no quiera aparecer en el medio o se encierre en un mutismo embarazoso, si es que no entra en algún tipo de respuestas cruzadas antes señaladas.

3.6. ESTUDIO DE NECESIDADES

Recordemos que los objetivos de la negociación consiste en satisfacer necesidades de quienes en ella intervienen. *Una necesidad es el vacío existente entre la situación actual y la situación tal como debería ser.*

Entre los autores que han ofrecido clasificaciones de las necesidades, destacan Abraham MASLOW y Eric BERNE. El primero elaboró su célebre Pirámide, en cuya base estaban las necesidades fisiológicas y las de autorrealización en la cúspide. En lugares intermedios, las de seguridad, amor y pertenencia al grupo y las de estima. También otorgó una importancia especial a las necesidades de conocimiento y estéticas (MASLOW, 1987). Berne distinguió cuatro «hambres»: estímulo, reconocimiento, estructura e incidentes, sobre las que

fundamenta su Análisis Estructural, Transaccional, de Juegos y de Guiones (BERNE, 1988; y VALBUENA, 1995:14-16).

El negociador parte de que no todas las personas tienen las mismas necesidades ni valores.

Gerald NIERENBERG ha abierto un enfoque original. Si tenemos en cuenta los plazos que todo negociador tiene presente —inmediato, intermedio y largo— y lo cruzamos con el sentido que puede llevar un negociador en su marcha hacia los objetivos, disponemos de caminos que antes podían resultarnos insospechados.

Un negociador puede ir en contra de sus propias necesidades a corto plazo y a favor de las necesidades de su interlocutor, aunque el sentido de su relación sea satisfacer las necesidades de ambos a plazo intermedio y/o largo.

En contra de las necesidades de su interlocutor a corto plazo y a favor de éste a plazo intermedio actúa un negociador cuando le hace ver que es preferible revelar ahora una información, por desagradable que sea, antes que dejar pasar el tiempo y no tener defensa ante un panorama irremediable.

Negociador e interlocutor pueden satisfacer mutuamente sus necesidades de conocimiento. El escritor Truman CAPOTE aseguraba que para conseguir que alguien le contase un secreto, él tenía que revelarle otro. En la conversación de un negociador con su interlocutor puede producirse una escalada en la que cada uno va sacando a la luz informaciones que, al complementarse, constituyen el plano de una situación.

A favor de las necesidades propias y en contra de las de su interlocutor actúa el sensacionalista para quien en el periodismo sólo está el bando del bueno —él— y el bando de los malos o desgraciados —los demás—. (NIERENBERG, 1991: 101-111).

3.7. OBSERVACIÓN Y ENSAYO

Para aprender a negociar, hay que participar en negociaciones. Sin embargo, estas negociaciones pueden no ser reales sino simuladas. En varios campos de la actividad humana, los profesionales aprenden las destrezas mediante ejercicios programados. Hasta en Medicina existe la técnica de «pacientes simulados», que permite graduar la dificultad del aprendizaje.

Las grabaciones en video, seguidas de una sesión crítica, pueden ser un instrumento que permite acelerar la adquisición de habilidades, sin tener que pasar, obligatoriamente, por los desagradables, y muchas veces innecesarios, golpes de la experiencia.

¿En que consistirá, fundamentalmente, el ensayo? Sobre todo, en conocer el estilo de comunicación verbal y no verbal que el negociador emplea. Par-

tiendo de aquí, puede observar mucho mejor y deducir el estilo de comunicar que tienen otros comunicadores. Si el negociador ha ensayado y se ha estudiado a sí mismo, podrá observar mucho mejor a las otras personas con quienes tenga que tratar. Sobre todo, debe tener interés por observar. Ése es el punto de partida. Si falla el motor del interés, todas las demás técnicas serán insuficientes y se revelarán postizas.

La banda verbal de la negociación es más susceptible de autoexamen. La no verbal es mucho más difícil. Indicaré aquí algunas instrucciones que pueden resultar útiles.

Después de grabar y observar cientos de actuaciones, mi experiencia me dice que lo mejor que puede hacer quien desee convertirse en un gran negociador es ocuparse de las tres grandes áreas de la comunicación no verbal: *paralenguaje*, *lenguaje corporal* (kinésica o kinesística) y *empleo del espacio* (proxémica o proximística) (EISENBERG, A. N. y R. R. SMITH, 1971: 23-29).

3.7.1. Captar el estilo que predomina en la persona que tiene delante. No es difícil dar con las claves duraderas, difíciles de cambiar, del otro negociador.

HARRISON ha tratado estos aspectos detenidamente (Harrison, 1974: 97-157) y POYATOS ha alcanzado un grado de virtuosismo en su esfuerzo taxonómico que supera a los demás autores en este aspecto, aunque echamos de menos un mayor esfuerzo por interpretar (POYATOS, 1993).

3.7.1.1. Si se trata de la voz, observar las *cualidades vocales*: su timbre inconfundible; su extensión o gama —¿es variado o monótono?—; su resonancia —es muy difícil fingir esta cualidad—; el tempo —si habla rápida o lentamente; el control —la elegancia o troceamiento que denota el fluir de sus palabras—.

3.7.1.2. Tampoco es difícil captar las *cualidades kinestésicas*: movimientos realizados con energía o lánguidos; variados o monótonos; rápidos o lentos; con gracia o desmañados.

3.7.1.3. El empleo que hace del espacio: ¿en qué distancia se siente cómodo?; ¿cuida mucho los detalles?; ¿tiene necesidades estéticas?; ¿o podría negociar en cualquier lugar?

3.7.2. Una vez captado el estilo, lo importante es observar cómo se aleja de su comportamiento habitual durante la negociación y en qué momentos. A partir de ahí es como el negociador puede crear una hipótesis explicativa e, incluso, una interpretación sobre la persona que tiene delante. Es difícil llegar a una hipótesis consistente en sólo una breve entrevista. Sólo un trato repetido puede servir para extraer conclusiones sólidas.

3.7.2.1. Observar los *cualificadores vocales*, los cambios temporales de voz: la intensidad —¿cuándo, dónde y por qué el personaje aparentemente sereno eleva la voz hasta convertirla en un ruido?; ¿cuándo, dónde y por qué la baja hasta convertirla en casi inaudible?—; el tono: —¿cuál es la razón de que varíe la cadencia la persona que está hablando?—. Antes, daba la impresión de tono descendente; sin embargo, al tratar un asunto, adopta un tono ascendente; finalmente, ¿a qué se deben las rupturas del ritmo? Un hablante emplea normalmente períodos y, de repente, pasa a oraciones breves, monosílabos y gran cantidad de acentos. ¿A qué se debe que, cuando se abordan ciertos asuntos de la negociación, el personaje se sienta muy seguro y, poco después, comience a dudar, emplear muletillas o tartamudear?

3.7.2.2. Identificar los cambios en los movimientos. Quien mantenía una postura uniforme, comienza a oscilar hacia adelante o detrás, a derecha o izquierda; si le pusieran un espejo delante, seguramente volvería a su postura habitual; el gesticulador está ahora inmóvil; el que apenas se movía, ahora ilustra su discurso con variadas figuras en el aire; quien se mantenía a distancia, ahora quiere acercarse hasta tocar a su interlocutor; ¿qué pensar de quien antes parecía no tener delante a nadie, sólo ocupado de su discurso y ahora se preocupa de comprobar si el otro quiere hablar, observando sus gestos de atención?

3.7.2.3. Darse cuenta de si hay cambio del ambiente de una sesión a otra. ¿Se negocia mejor o peor con la nueva distribución del espacio? ¿Ha habido una manipulación clara de los elementos decorativos o sigue reinando la despreocupación?

En una de las películas que A. HITCHCOCK rodó para televisión, *Yo lo ví todo*, vemos cómo Frank Barnes, un escritor de novelas policíacas, acusado de homicidio, que se defiende a sí mismo en el juicio, sabe observar muy bien las claves no verbales. Uno de los testigos, el coronel Hoey, ha respondido ya a las preguntas del fiscal y el espectador se ha hecho una idea clara de las claves duraderas del personaje: voz, movimientos y opiniones firmes. A Frank Barnes le corresponde interrogar al testigo y asistimos a este diálogo:

JUEZ.—Señor Barnes, ¿desea interrogar al testigo?

BARNES.—Coronel Hoey, espero que no se moleste por lo que le voy a preguntar, pero...

HOEY.—¡Protesto, Señoría!

JUEZ.—Me temo que eso no le corresponde a usted, Coronel.

HOEY.—¡Éste es el hombre que conducía el deportivo!. ¿Qué diablos está haciendo...?

BARNES.—Es perfectamente legal. El señor Barnes ha decidido actuar en su propia defensa. Debe contestar a sus preguntas, igual que hizo con el señor Anderson.

HOEY.—Gracias, Señoría. Uhm... Coronel Hoey, permítame que insista; no quisiera ser ofensivo pero... Bien, he notado que es usted cojo.

BARNES.—Sólo tengo una pierna.

BARNES.—Lo siento mucho. En fin, ¿por casualidad la perdió usted en un accidente de automóvil?

HOEY.—Se equivoca, la perdí en Corregidor.

BARNES.—Lo lamento. Da la impresión de... bueno, parece tener prejuicios contra los coches deportivos e intentaba averiguar por qué.

HOEY.—¿Es una pregunta?

BARNES.—No, sólo una observación. Coronel, ¿le importaría decirme qué estaba pensando cuando se encontraba en el jardín?

HOEY.—¿Y eso a usted qué le importa?

BARNES.—Por fuerza debía estar pensando en algo. Dice que vió mi coche circulando por la calle. ¿En qué pensaba entonces?

HOEY.—En la velocidad que llevaba.

BARNES.—¿Y en nada más?

HOEY.—Y también en mis rosas.

BARNES.—Rosas de concurso.

HOEY.—Eso es.

BARNES.—Se siente muy orgulloso de ellas, ¿verdad, Coronel?

HOEY.—¿Hay algo de malo?

BARNES.—No, claro que no. Coronel, es usted viudo, ¿no es así?

HOEY.—Sí, viudo.

BARNES.—¿Y tiene usted hijos?

HOEY.—Eh... No.

BARNES.—No parece haber contestado con mucha seguridad.

HOEY.—¡Yo no tengo hijos!

BARNES.—¿Debemos entender que los tuvo?

HOEY.—¡Señoría!. ¿Por qué no le llama al orden?. ¡Esto ya me parece...!

BARNES.—Por favor, conteste a la pregunta.

HOEY.—Sí, tuve un hijo.

BARNES.—Oh... ¿Y qué ha sido de él?

HOEY.—Ha muerto.

BARNES.—Lo siento. ¿Él también estuvo en la guerra?

HOEY.—No, sufrió un accidente cuando tenía tres años.

BARNES.—Entiendo. Y... piensa en él a menudo, ¿verdad?. Puede... puede que estuviese pensando en él la tarde del accidente. Siento tener que preguntarle esto, pero... ¿cómo murió su hijo?

HOEY.—¡Lo atropelló uno de esos deportivos!

(El doblaje en español transmite muy bien las claves temporales, que son las que interesan también a un buen negociador).

Hay varios escollos en la explicación e interpretación de las claves no verbales. Desmond MORRIS los salva con gran facilidad y elegancia, mostrándose seguro al «leer» una gran variedad de claves no verbales. (MORRIS, D, 1970, 1983, 1991). Paul EKMAN es más cauto y ha aislado dos de los riesgos más importantes en que se pueden caer. Precisamente denomina «riesgo de Brokaw» al de un negociador, conductor de un telediario, que sospechaba de las personas que le respondían con evasivas; los catalogaba como mentirosos. EKMAN explica que ése es un error por incredulidad, que consiste en pasar rápidamente a unas conclusiones inexactas. Por eso, hay que comparar varias veces el comportamiento habitual y el cambiante de los entrevistados, para poder apoyar las intuiciones con hechos.

El segundo riesgo de muchos negociadores es similar al que desencadenó la tragedia de Otelio; éste no supo captar que ciertas personas veraces se desasosiegan cuando alguien sospecha que mienten. La atribución de un motivo falso a una expresión sincera ha causado muchos errores y consecuencias fatales. (EKMAN, P., 1991: 170-176).

En todo este proceso, el profesional tiene que ser fiel a sí mismo y adquirir el propio estilo de expresión. También puede hacer mucho adaptando el espacio. Procurará que, aunque el ambiente sea turbulento, haya siempre un lugar que ofrezca refugio contra los ruidos. Además, los negociadores han de sentirse físicamente cómodos cuando vayan a tratar asuntos de importancia.

El negociador que desee adquirir competencia en comunicación no verbal puede perderse en medio de demasiadas publicaciones. Mi opinión es que lo mejor es empezar por obras científicamente bien fundadas y que ofrecen el gran panorama, sin caer en la «barbarie del especialismo», de la que hablaba ORTEGA. Ya he citado antes las obras de EISENBERG y SMITH y HARRISON.

Paul EKMAN y Wallace FRIESEN han categorizado cinco dominios del *lenguaje corporal*: Emblemas, Ilustradores, Manifestaciones de Afecto, Reguladores y Adaptadores. Constituyen un criterio seguro, a partir del cual el negociador puede ampliar con libros que le ayuden a encontrar o confirmar explicaciones o interpretaciones sobre el comportamiento de las personas con las que trata. En este sentido, puede ir desde obras que se mueven en el terreno de la observación profesional, con interpretaciones muchas veces discutibles, hasta otras en las que las interpretaciones están más confirmadas y se atienen a una teoría (EKMAN, P. y W. FRIESEN, 1969).

Las investigaciones de Eric BERNE y STEERE sobre lenguaje corporal, a la luz del Análisis Transaccional, van en esta dirección. (STEERE, 1982). También, los hallazgos de la Programación Neurolingüística, de Richard BANDLER y John GRINDER (CUDICIO, 1996; O'CONNOR y SEYMOUR, 1992; YOUNG, 2002.) Por otra parte, las obras de Desmond MORRIS son muy útiles para

quien aspire a ser un buen observador de la conducta humana y elevarse a una interpretación con garantías.

3.8. ESCUCHA ACTIVA

No se trata simplemente de oír, de recoger datos dispersos, sino de captar el significado que la otra persona quiere transmitir.

Quienes no escuchan, tienen pérdida la negociación de antemano. Hablarán sobre temas que no interesan a los demás o que están fuera de lugar.

El silencio es imprescindible para hacer ver al otro negociador que él y lo que dice son importantes; para seguir el hilo del razonamiento ajeno y captar su esencia a través de muchas palabras que sólo sirven para ocultar o disimular; para comprobar las inconsistencias y falacias; para forzar a que la otra persona siga hablando cuando espera que el negociador alivie sus problemas.

Un negociador competente se relaja y se concentra en el aquí y el ahora. Así es como se adquiere ese «ojo de niño», que ve las cosas como si estuviera estrenándolas. De esa actitud es de donde surgen las preguntas originales y creativas.

El carácter activo de esta escucha se concreta en dar oportunidad al interlocutor para que compruebe si ha sabido captar bien lo que ha querido decir o para que le corrija si le ha comprendido mal. Los autores denominan de diversas maneras esta conducta: *repetición inteligente (o paráfrasis)*; *comprobar comprensión*; *verificar impresiones*.

3.9. DOMINIO DE LAS PREGUNTAS

El profesional adquiere una parte muy importante de la información durante sus conversaciones con sus fuentes haciendo preguntas. Decir negociador competente equivale a llamar a una persona experto en preguntar.

La categoría de una persona se mide por la categoría de las preguntas que hace, no por la de las respuestas que da.

Las *preguntas abiertas* cumplen funciones cuyos resultados son previsibles. Sobre todo, establecen el tono de una entrevista cuando el negociador trata con interlocutores que son sensibles a las necesidades de las personas o con individuos aficionados a desarrollar ideas complejas y procedimientos innovadores.

Para los primeros, una atmósfera relajada favorece la holgura para expresarse con libertad. Los segundos tienen la oportunidad de que su imaginación creadora se eleve hacia las ideas y vaya descendiendo hasta los detalles.

Las *preguntas cerradas* exigen que el negociador las planifique para emplearlas en determinados momentos de la conversación. También establece el tono para interlocutores que disponen de poco tiempo o que sólo admiten una relación en el plano estrictamente profesional.

El negociador las emplea cuando el otro negociador es escurridizo y tiende a divagar y no dar su opinión; cuando quiere una información corta y específica; sobre todo, cuando emplea la confrontación, es decir, cuando pone ante el interlocutor dos informaciones contrarias o contradictorias y le fuerza a que dé su versión de los hechos.

Las *preguntas de confrontación* han sido empleadas por los abogados en los interrogatorios judiciales. Su fin es presentar a un testigo o a un acusado dos o más informaciones dadas por él mismo y, mediante preguntas, desvelar sus contradicciones. Dan mucho juego en las entrevistas ante el público.

Sin embargo, una confrontación mal llevada con un negociador puede hacer que éste se cierre, sobre todo cuando ve que no va a derivarse un beneficio claro de la respuesta que dé. Por eso, el clima de la conversación es muy importante. Si el interlocutor está bien dispuesto, si hay un clima de confianza, el negociador puede encadenar varias confrontaciones. Si no, procurará dejar un tiempo para que el entrevistado se recupere de la sorpresa. El Teniente Colombo introduce anécdotas y alabanzas en medio de preguntas comprometidas. Sólo cuando el interrogatorio no lleva a parte alguna, repite las confrontaciones.

Neil RACKHAM ha revolucionado el campo de las preguntas, aunque hasta ahora sólo he advertido el empleo de sus hallazgos en las técnicas de ventas. Anteriormente, sus investigaciones sobre las categorías de conducta en los grupos han cambiado las técnicas de conducción de reuniones, que ahora se están aplicando prácticamente en todo el mundo. Los negociadores pueden ver facilitado grandemente su trabajo si ponen en práctica las preguntas investigadas por RACKHAM.

El mérito de las investigaciones de RACKHAM es que ha encontrado la efectividad de cuatro tipos de preguntas en la mente del interlocutor (RACKHAM, 1988: 67-93).

El negociador emplea *preguntas de situación* para reunir información básica sobre algún asunto. Es lógico concluir que si el profesional ha buscado previamente la información que necesita, reducirá este tipo de preguntas al mínimo. La razón es clara: interesan, sobre todo, al negociador. Si abusa de ellas, el interlocutor se sentirá molesto, utilizado y acabará adoptando una actitud desconfiada y cerrada.

Según esto, si el negociador está realizando una entrevista en profundidad o un reportaje de investigación, conviene que distribuya las preguntas de situación en varias sesiones.

El negociador puede ganarse el derecho a hacer más preguntas de situación si muestra que la razón para plantearlas es ayudar a solucionar un problema del entrevistado.

Con fuentes comunicativas y bien dispuestas, el negociador puede indagar sobre la situación. El riesgo está en que alguna de esas fuentes sea un maquiavélico que logra extraer al negociador mucha más información de la que él da.

Estas preguntas pueden ser muy útiles cuando el negociador se encuentra ante personas que, como la experiencia demuestra, niegan posteriormente las declaraciones que han hecho. Si es previsible que vayan a reaccionar así, es obligado preguntar por hechos específicos a los que pueda referirse posteriormente, si hace falta.

Las *preguntas sobre problemas* indagan sobre necesidades y dificultades. El efecto psicológico sobre el interlocutor es que capta la preocupación que el negociador muestra por él. Son las preguntas que ayudan a especificar qué tipos de necesidades tiene.

Preguntas de implicación son las que exploran las consecuencias de los problemas que tiene el interlocutor del negociador.

Un buen entrevistador sabe profundizar por aproximaciones sucesivas hasta explicar o interpretar a la persona que tiene delante. Además, de una manera no amenazante. Sobre todo, sabe presentar de una manera muy vívida el camino del no-ser: «¿Se imagina lo que puede pensar sus superiores cuando vean, oigan o lean todas las versiones menos la suya?».

Con personas de gran poder, las preguntas de implicación pueden hacerles ver la realidad de manera muy distinta de la que les presentan sus colaboradores. Al mostrarles el negociador las consecuencias que sus decisiones tienen sobre las vidas de los demás, pueden cambiar su manera de ver el mundo.

Las *preguntas de utilidad* buscan los beneficios de resolver un problema. El negociador necesita plantear estas preguntas después de haber hecho las que anteceden. Una fuente renuente o recalcitrante, a la que el negociador ha ayudado a identificar sus necesidades y las consecuencias de sus acciones, se inclinará decisivamente a favor del negociador si éste sabe presentarle las ventajas de su colaboración.

La clave para que los negociadores colaboren es que haya un intercambio de necesidades y beneficios. Las preguntas que hace el negociador detectan necesidades y ponen la base para satisfacerlas. La fase de motivación constituye una simple ampliación de este paso para muchos negociadores.

3.10. MEMORIZACIÓN

Un negociador ha de asimilar muchas informaciones diferentes y tiene que estar observando continuamente los cambios de la otra u otras personas nego-

ciadoras y del ambiente. Por eso, es imprescindible que aprenda a memorizar, para que no se le pierdan informaciones importantes. Sobre todo, debe observar las reacciones corporales de sus interlocutores, para captar los «ruidos» e inconsistencias entre sus palabras y sus gestos. Mal podrá realizar este trabajo si tiene que dedicar su esfuerzo a mirar y repasan la documentación.

Es extraño que las personas se lamenten de su mala memoria y nunca se quejen de su falta de inteligencia. A pesar del desprestigio en que han querido hundir en los últimos años a la memoria, ésta es como un corcho al que intentamos hundir en el fondo del agua. Acaba saliendo a flote por exigencias del propio trabajo negociador.

Para cualquier negociador, memorizar puede ser decisivo; para un negociador excelente, lo es. Si un profesional quiere perder credibilidad muy rápidamente, sólo tiene que comenzar a balbucear y vacilar en sus intervenciones. Los demás le tomarán por un hombre o mujer inseguro/a y tendrá que pedir excusas por su mala memoria.

Una buena memoria sirve muy bien a una inteligencia creadora. No hay memorias malas sino mal ejercitadas. Por lo tanto, si el negociador aprende a memorizar bien, tendrá mucho más tiempo para un trabajo creativo.

No sólo hay que memorizar las respuestas verbales sino el clima, la atmósfera, el decorado, los vestidos, las comidas, todos aquellos detalles que anclan la información y la dan relieve. El maestro de este aprovechamiento de los detalles es Jonatham SWIFT. Los incidentes fantásticos de los viajes de Gulliver se tornaban verosímiles e inolvidables por la gran cantidad de detalles que el gran escritor describía y exponía.

Ha habido autores que se han destacado en el estudio de las técnicas para memorizar. Para un negociador, pueden resultarle muy útiles las obras de Harry LORAYNE (1981, 1983). También resulta muy útil el método del Profesor LOZANOV, que ha sido difundido por S. OSTRANDER y L. SCHROEDER. (LORAYNE, 1981 y 1983; OSTRANDER, S.: y L. SCHROEDER, 1980).

4. ETAPA DE PERSUASIÓN

Si la negociación se limitase únicamente a un intercambio de información, correría el riesgo de quedarse en una charla; más refinada si contase con participantes brillantes, pero charla, en definitiva. La negociación es más que una conversación ingeniosa. Intervienen intereses y sentimientos. Es decir, hay un intercambio de formas de ver la realidad que cada negociador tiene.

Cada parte intenta aumentar el valor de lo que ofrece y, en ocasiones, disminuir el de la oferta contraria. Esto dicho así suena a resumen apresurado. Por eso, voy a explicarlo con más detalle.

Un negociador puede intentar persuadir a su interlocutor empleando alguna (o todas) de estas tres motivaciones:

- 4.1. MOTIVACIÓN POSITIVA INDIRECTA.
- 4.2. MOTIVACIÓN POSITIVA DIRECTA.
- 4.3. MOTIVACIÓN INDIRECTA.

4.1. MOTIVACIÓN POSITIVA INDIRECTA

Abunda en las *negociaciones cooperativas*, de las que todas las partes salen ganando. Consiste en mostrar una actitud de confianza. Las partes desean aumentar el atractivo y crear un clima favorable mediante una serie de gestos y palabras. Es fácil ordenar esos gestos según el momento de la negociación o el número de reuniones que se hayan celebrado: gradación o tema y variación. Si nos encontramos al comienzo de una negociación, podemos graduar gestos y palabras. Más adelante, podemos acudir a un gesto o manera de hablar que nos permite comunicar mejor con el otro, lo convertimos en tema y hacemos variaciones sobre el mismo.

4.1.1. *El negociador da señales de que su actitud es positiva*

El interlocutor ha de deducir, por esos signos, que quien tiene delante demuestra interés en lo que dice y hace. Fundamentalmente, esos signos no verbales serán el contacto ocular y una postura de atención. Nada mejor que estar concentrados en el aquí y en el ahora de la negociación. El interlocutor captará muy bien las posturas mecánicas y los ojos fijos pero ausentes. Los Profesores saben distinguir muy bien el matiz de esos ojos falsamente atentos.

El equilibrio de poder está sobreentendido en un encuentro negociador-interlocutor. El entrevistado puede emplear una serie de trucos para demostrar su poder y acobardar al negociador: hacerle esperar, colocarle en un lugar incómodo, tratarle con condescendencia. El negociador puede deslumbrar también con su manera de vestir o con la narración del poder de su organización y con historias pasadas de triunfos en las luchas contra gigantes de diversos campos.

Es preferible que las conversaciones se desarrollen en un clima de igualdad. O que el entrevistado piense que el poder está de su parte, aunque el negociador demuestre también que él tiene poder de información y prestigio.

Al final del encuentro, el negociador no pierde nada si da la oportunidad de que el interlocutor amplíe, corrija, resuma o revele algo nuevo. En el aforismo 257 del *Oráculo Manual y Arte de Prudencia*, dice GRACIÁN: «Nunca llegar a rompimiento: que siempre sale de él descalabrada la reputación. Cualquiera vale para enemigo, no así para amigo. Pocos pueden hacer bien, y casi todos mal». (GRACIÁN, B., 1984:257).

En algunos casos, la actitud positiva del interlocutor será consecuencia de los esfuerzos del negociador por averiguar «el aquí y el ahora» más oportunos para un encuentro con una fuente de información. Hay personas que son «alondras», con las que conviene encontrarse en las primeras horas de la mañana, cuando su energía, claridad mental y fluidez verbal están en plenitud. Otras son «búhos», trasnochadoras, con quienes lo mejor es encontrarse fuera de las horas de trabajo.

4.1.2. *El negociador identifica cuáles son los subordinados cruciales de la persona con la que ha de tratar y no los puentea, para no ganarse su enemistad*

Ya he resaltado la importancia de estudiar la estructura de poder y autoridad cuando el negociador necesita moverse en una organización. Las normas importantes de las organizaciones muchas veces no están escritas sino que se conocen por el trato de unas personas con otras. Un alto responsable normalmente tiene una persona de confianza en la que delega muchas decisiones. Una secretaria puede ser una guardabarreras que filtre la información que llega a su director. Si el negociador no da importancia a estas personas, puede encontrarse con unos enemigos formidables. Un autor que ha estudiado durante cerca de cuarenta años la estructura de poder en las organizaciones ha sido E. E. JENNINGS, con grandes ideas que ha extraído del trato continuo con profesionales. (JENNINGS, 1960, 1965, 1967, 1971 y 1997).

4.1.3. *Anima no verbalmente al interlocutor a que siga hablando y/o, cuando éste no encuentra la expresión oportuna, le ayuda a dar con las palabras exactas.*

4.1.4. *El negociador muestra que está de acuerdo con la otra persona o con lo que ésta dice.*

4.1.5. *Refuerza la posición del otro negociador, desarrollando su argumentación como si fuera suya.*

Si cada uno se limita a ofrecer su visión de las cosas, al final la negociación puede convertirse en un conjunto desordenado de intervenciones, quizá

ingeniosas, pero que no conducen al objetivo. El negociador inteligente no quiere perder de vista la meta del viaje y procura ampliar aquellas aportaciones útiles del interlocutor. Puede emplear preguntas de implicación y desarrollo.

4.1.6. *Aumenta la credibilidad propia*

Hay negociadores-estrella cuyo nombre les abre cualquier puerta. Aun así, no deben perder de vista que, detrás de ellos, se encuentra una organización que hace posible su fama. Algunos prestigios resultan efímeros, cuando una organización retira su apoyo al negociador.

Por tanto, agradece también cualquier comentario favorable sobre él mismo o sobre la institución o empresa a la que pertenece. O hace públicos, de forma indirecta, todos los rasgos positivos que sirven para hacer ver al otro negociador que quien le habla es competente, fiable y dinámico, es decir, creíble.

Si el negociador primerizo se da cuenta de la importancia del plazo largo, sabrá mantener una red de contactos, mucho tiempo después de haberse pasado el momento de haberlos conocido por primera vez.

4.1.7. *No apoya los comentarios que puedan resultar desfavorables para él, para lo que hace o para la organización en la que trabaja*

Ha habido y hay negociadores que, para ganarse la confianza de una fuente, desacreditan a sus compañeros o a la empresa para la que trabajan. De momento, puede parecer que han logrado convencer a quien tiene delante. Sin embargo, el otro negociador puede pensar, inmediatamente, que el negociador no es fiable. Si se atreve a hablar mal de sus compañeros con un extraño, ¿qué no comentará sobre él/ella? A partir de ese momento, pensará en otro negociador en el que pueda confiar más.

4.1.8. *No apoya aquellas aspiraciones del otro negociador que él, su propuesta, publicación u organización no pueden satisfacer*

La explicación es clara: si un negociador se compromete con promesas que luego no puede cumplir, el plazo intermedio o el largo se encargarán de desmentir esos esfuerzos por captar la benevolencia y de hacer que pierda su credibilidad.

4.2. MOTIVACIÓN POSITIVA DIRECTA

El negociador inteligente no se conforma con crear un clima favorable. Aspira a que el otro colabore con él. La maestría en el manejo del razonamiento, si el negociador la posee, tiene que mostrarse en este paso. Aunque los argumentos se dirigen a la razón, aumentan mucho el atractivo y la fiabilidad del negociador. Tanta importancia tiene la brillantez que un buen negociador también se defiende contra ella. Si se trata de él mismo, ha de estar alerta para no caer en la manipulación y en la mentira, al emplear algunas o muchas de las falacias que los tratados registran desde hace siglos. Si el otro negociador le supera en brillantez, pero basada en falacias, el negociador puede descubrirlas y desmontarlas, con lo que ganará mucho en credibilidad. (FISCHER, 1973, 2002; WELLMAN, 1988).

La razón por la que existen negociadores profesionales es porque dominan una serie de destrezas que no tienen quienes los contratan. Entre éstas, se encuentra la capacidad de convencer y persuadir. Más en concreto, un negociador hábil para negociar realiza algunas o todas las actividades siguientes:

4.2.1. *Convierte los atributos o propiedades estructurales de su propuesta o producto en beneficios o propiedades funcionales para el otro negociador*

El secreto de lograr que personas renuentes participen en el trabajo del negociador, se encuentra muchas veces en este paso. De poco vale saber las cualidades de una investigación y las necesidades de la otra persona si el profesional no responde a estas últimas con los beneficios que representan aquéllas. El negociador diestro influye en la otra persona ofreciendo el «qué» — las cualidades de su propuesta— y el «para qué» —los beneficios, metas o fines que el otro negociador puede conseguir si llegan a un acuerdo—.

Los beneficios satisfacen las necesidades e intereses del interlocutor. Unas fuentes de información colaboran con el negociador porque éste apela a su idealismo. Más difícil resulta convencer a quienes pueden salir perjudicados si se hacen públicas ciertas informaciones. El secreto del negociador puede ser una garantía para que participen con éste. Si ciertos prejuicios son inevitables para el interlocutor, su familia, su grupo, organización o nación, el negociador puede convencerle de que es posible reducirlos al máximo. Esto es también un beneficio que puede persuadir a un colaborador para que se comprometa.

Si el negociador ha dado muestras, en ocasiones anteriores, de que es fiable, da seguridad a su interlocutor y le tranquiliza para que se comprometa.

4.2.2. *Se preocupa por las respuestas que el otro negociador puede dar*

Las principales respuestas que un negociador puede encontrar cuando negocia: *aceptación, escepticismo, indiferencia u oposición.*

Hay personas que se dan cuenta, son más despiertas y sensibles a lo que el negociador propone. No ocurre así con otras, a las que hay que explicar una y otra vez el objetivo de la entrevista.

Individuos hay que responden más activamente que otros. Una posible fuente de información puede captar muy bien lo que quiere el negociador y, sin embargo, no colaborar. Otra da al negociador el trabajo prácticamente hecho.

Si conjugamos estas las variables sensibilidad y respuesta, tendremos:

4.2.2.1. *Personas que aceptan lo que el negociador propone.* Son quienes responden positivamente. Parece una situación ideal y, sin embargo, el negociador que toma un «sí» como una afirmación y compromiso puede encontrarse con problemas muy serios. Por eso, lo mejor es distinguir entre las palabras que un interlocutor pronuncia y el significado que tienen. Es decir, el significado que el negociador otorga a esas palabras.

La mejor manera de moverse con las personas que responden afirmativamente es distinguir si van a estar o no expuestas a la contrapropaganda. Es un criterio que estableció el «Grupo de Yale», bajo la dirección de Carl I. HOVLAND, y sigue teniendo vigencia. (HOVLAND, 1957, 1970).

Si van a estar expuestos a la contrapropaganda y el negociador no se adelanta, es muy probable que pierda la base en la que apoyarse para el trabajo que haya emprendido.

¿Cómo adelantarse? Hay varias maneras. Ante todo, si sabe escuchar bien no verbalmente, notará cuándo el otro «acepta» lo que dice el negociador porque éste le ha deslumbrado momentáneamente. Al encontrarse, después, con un adversario del negociador, puede sentirse también maravillado ante la fuerza de los argumentos. Consecuencia: la «aceptación» habrá desaparecido y la posible fuente elaborará una serie de excusas para no hacerse cargo de la información que había avanzado.

La mejor manera de contrarrestar esa posibilidad es formular las objeciones y dar la respuesta delante del interlocutor. Así, cuando los adversarios del negociador le planteen objeciones, podrá presentar las respuestas que el negociador le ha facilitado. Hay moldes verbales para adelantar esas objeciones: «Algunos dirán que...»; «Puede que alguno pregunte si...»; «Estoy seguro que una objeción que plantearán será...». A continuación, hay que dar la respuesta.

Un interlocutor puede decir que acepta lo que el negociador le propone pero sólo para ganar tiempo, para quitárselo de encima o para controlar él mismo el fluir de la información. Si el negociador se dedica a tomar notas y

no mira atentamente a la cara o no distingue el tono de voz, puede conformarse con el significado literal. Así se expone también a que la información que pide no le llegue, o se encuentre con información deformada.

Si es éste el caso, y si el asunto puede tener repercusiones serias por afectar a muchas personas, el negociador ha de esforzarse por conseguir un compromiso, grabado en video o firmado, para que luego esa fuente de información no se muestre irresponsable.

El negociador se encuentra también con individuos que aceptan lo que aquél les propone, no porque sean sensibles a lo que está diciendo sino porque lo que ellos piensan coincide con lo que dice el negociador. Es decir, son personas reflexivas, para quienes lo que ellos piensan tiene una gran importancia.

Finalmente, quienes son sensibles a lo que el negociador dice y, además, muestran la conducta que desea, asimilando los argumentos, se convierten en aliados de aquél. Ya se encargan ellos de enfrentarse dialécticamente con los adversarios, incluso sin que el negociador se lo diga. Por eso, no hay que suscitarse en ellos dudas innecesarias y bizantinas, que consuman sus fuerzas cuando podían dedicarlas a documentarse más y apoyar con evidencias su posición.

4.2.2.2. *Personas escépticas*, sensibles hacia algunas de las propuestas del negociador pero que no creen en las soluciones que presenta o en los beneficios que ofrece.

En este caso, el negociador ha de esforzarse por comprobar si la otra persona ha captado bien el mensaje. Para ello, utilizará la conducta *comprobar comprensión*.

No hace falta que repita exactamente su propuesta. Basta un resumen. La utilidad de los resúmenes, seguidos de preguntas cerradas, estriba en que el interlocutor dejará de hacer él sólo las preguntas y se verá obligado a dar algún tipo de respuesta.

Si la respuesta es insatisfactoria, el negociador *aportará más pruebas* directas documentos, testigos, autoridades, que puedan cuantificarse, medirse cuantas veces el caso lo requiera. Conviene preparar muy bien las sesiones negociadoras e ir pertrechado con materiales de prueba.

Por último, si el negociador ha llegado a conocer muy bien las necesidades de la otra persona, se referirá a esas necesidades concretas y empleará un lenguaje lo más específico posible.

4.2.2.3. *Personas indiferentes*, que no captan los esfuerzos del negociador para desentrañar un asunto y, además, no colaboran.

El mejor medio para averiguar las causas de su indiferencia son las preguntas de preocupación y de implicaciones, en el molde de *preguntas cerra-*

das. Son un arma muy potente si el negociador las formular exhaustiva y exclusivamente.

Pueden ocurrir dos cosas: Que el interlocutor salga de su indiferencia o que permanezca en ella. Si el negociador averigua lo que motiva su indiferencia, pasará a formularle preguntas de utilidad. Es decir, le mostrará los beneficios que se derivarán de que colabore con el negociador. Entre esos beneficios puede estar verse libre de o disminuir el número de contratiempos y molestias en el futuro.

Si no quiere colaborar, y su testimonio resulta esencial, no todo está acabado. El negociador tendrá que pasar a la fase de presión y emplear algunas tácticas que ayuden a salir de la indiferencia.

4.2.2.4. *Personas opositoras.* Se muestran sensibles a lo que el negociador plantea, pero reaccionan de forma contraria a lo que éste propone.

Como norma general, es esencial averiguar la causa de la oposición.

4.2.2.4.1. Si se trata de una persona que se opone porque no ha entendido bien la propuesta, hay que convertir la confusión en pregunta y, acto seguido, dar la respuesta.

4.2.2.4.2. Si la oposición tiene un fundamento real, porque la propuesta tienen fallos, el negociador debe insistir en otros aspectos favorables de su propuesta.

4.2.2.4.3. Si se trata de un opositor personal, el negociador hará lo posible por considerarle simplemente como un adversario de ideas o de posiciones. Además, a un enemigo personal no hay que darle información alguna que pueda volverse en contra del negociador. Ya cambiará cuando cambien sus emociones. Un enemigo personal es quien cambia la información en un sentido contrario al intentado por quien se la suministra.

4.3. MOTIVACIÓN NEGATIVA

En algunos casos, el negociador puede

4.3.1. *Lanzar mensajes disuasivos,* haciendo ver al interlocutor los costos en los que incurriría de no aceptar la oferta o no compartir su posición.

Estos mensajes disuasivos tienen su lugar más apropiado en las negociaciones conflictivas. Como el negociador puede verse inmerso en estas negociaciones, es justo que tengan un lugar en esta exposición.

Lo que más desanima a los interlocutores recalcitrantes es ver cómo el negociador es un profesional, que sigue trabajando en medio de todos los obstá-

culos y que genera autoenergía al enfrentarse con dificultades y conflictos. Si el negociador no ha perdido la calma en todo este proceso, será garantía de que tratará al interlocutor con ecuanimidad.

El negociador no puede apelar un miedo extremo, sobre todo cuando el asunto no es de importancia capital. Si repite varias veces este proceder, la amenaza acabará perdiendo su efectividad. Puede, también, apelar a amenazas que no van a materializarse. Es lo que suele entenderse por «bluff» o «jugar de farol». Descubierta la estratagema, la credibilidad del negociador descende vertiginosamente. Por otra parte, los experimentos del Grupo de Yale demostraron que las personas son más sensibles a un miedo intermedio que a uno extremo.

Las llamadas a la compasión pueden volverse también en contra del negociador, aunque algunos negociadores son muy hábiles empleándolas ante las personas apropiadas. Si el interlocutor considera que el negociador ha querido manipularle, puede terminar la conversación en ese momento. Los sentimientos son un terreno pantanoso en las negociaciones.

5. FASE DE INSTRUCCIÓN

Toda negociación debe concretarse en resultados. El negociador los logrará si convierte en eficientes las vías que haya escogido. Ocurre aquí lo mismo que cuando han logrado convencernos de que tomemos un determinado medicamento o de que adquiramos una máquina. Han de darnos instrucciones en las que quede claro «cómo» hemos de tomarlo o manejarla. La instrucción abarca todo el «saber cómo» hay que hacer las cosas.

Los pasos que el negociador ha de dar, en esta fase, son los siguientes:

- 5.1. CREATIVIDAD.
- 5.2. PRESIÓN.
- 5.3. RESUMEN.
- 5.4. COMPROMISO.

5.1. CREATIVIDAD

Ya me he ocupado de la creatividad en la fase de Información. Allí, el negociador podía ser creativo con un ritmo tranquilo. No ocurre siempre así en la de Instrucción. La diferencia sería la misma que la que Descartes establece entre el filósofo junto a la estufa y el viajero perdido en el bosque, sin brújula y amenazado por los elementos.

Si la negociación ha ido bien, si los participantes han alcanzado un acuerdo, no necesitan pasar por el momento de la presión. Resumirán lo esencial del acuerdo y llegarán a un compromiso.

La creatividad del negociador en esta fase tendrá su reflejo al convertir los hechos en posibilidades y éstas en soluciones.

El negociador ha de estar preparado para continuar la negociación cuando los tres tipos de motivación no han dado resultado. La mejor manera de prepararse es conocer y practicar tácticas y contratácticas que le ayuden a culminar con éxito la negociación. Acudiendo a una comparación, podríamos decir que las tácticas son como el conjunto de palos en el juego del golf. El jugador creativo es el que emplea el palo más adecuado a la situación en que se encuentra.

5.2. PRESIÓN

Lo ideal es que en una negociación no fuese necesario este paso y que las personas se convenciesen únicamente por las razones que un negociador presente. Esto no sucede así en muchas ocasiones.

Podemos partir de la siguiente afirmación, sistematizada por ACKOFF y EMERY al estudiar la situación: «La cantidad de instrucción de que un negociador dispone en un espacio y tiempo concretos equivale a la cantidad de control que puede ejercer sobre los resultados posibles en esa circunstancia». (ACKOFF y EMERY, 1972: 153).

Para influir en los resultados, el negociador ha de disponer de una serie de tácticas que aumentan la efectividad de sus acciones.

Las tácticas son los movimientos que el negociador origina para presionar a su interlocutor y conseguir llegar a un acuerdo con éste. Las contratácticas son los movimientos con que responde a los intentos del interlocutor por dilatar el momento del acuerdo.

El sentido último de las tácticas y contratácticas es acortar el tiempo de la negociación y evitar al máximo el deterioro de las relaciones. Jugar con las tácticas conduce a un maquiavelismo incompetente e ineficaz.

Una advertencia previa: Es fácil extraer la impresión de que algunas de estas tácticas son inmorales. Desde luego, hay negociadores que las emplean sin escrúpulos; pueden acabar volviéndose contra ellos. Un negociador malo es un mal negociador. Un negociador inteligente considera el plazo inmediato, intermedio y largo. Conoce las tácticas y sabe oponer contratácticas efectivas.

El número de tácticas es elevado, aunque hay muchas más denominaciones que tácticas en sí. Por otra parte, los criterios que algunos autores emplean para clasificarlas son insuficientes. Elvira GARCÍA DE TORRES ha llegado a

identificar cuatrocientas treinta y dos y está estudiando cómo reducir las a un conjunto manejable, para lo cual trabaja en simplificar las denominaciones.

Algunos de los autores más importantes que han identificado tácticas son: STONE, 1958; SIEGEL y FORAKER, 1960; IKLÉ y LEITES, 1962; SCHELLING, 1964; LIEBERT, 1968; HOLMES, 1971; DEUTSCH, 1973; KARRAS, 1974, DRUCKMAN, 1977; PRUITT, 1981; TOUZARD, 1981; RAIFFA, 1982; COLOSI, 1983; DE BONO, 1985; KENNEDY, 1987 y 1998; FISHER y BROWN, 1989; GOOSSENS, 1989; MASTENBROEK, 1989; FISHER y URI, 1990; GRIFFIN y DAGGAT, 1990; NIERENBERG, 1991; PUTNAM y ROLOFF, 1992; KARRAS, 1995; GARCÍA DE TORRES, 1995; FISHER, 1997; HINDE, 1999; DEUTSCH, 2000; LEVINE, 2000; COHEN, 2002; JUNGENSEMEYER, 2002;

Pienso que un fundamento para movernos en medio de esa maraña de tácticas es valernos de las cuatro categorías modificativas de la Retórica clásica. La luz que arrojan esas categorías es más que suficiente para guiar a un negociador en su profesión.

También conviene advertir que ciertas denominaciones de las tácticas pueden sorprender. Algunas de ellas están tomadas del lenguaje militar. No podemos olvidar que la ordenación precientífica de un campo del saber se efectúa mediante tecnologías o un arte muy desarrollado. La ordenación científica, mediante las categorías.

El negociador decidido a influir en el curso de los fenómenos puede:

- 5.2.1. Añadir uno o varios elementos nuevos que no pertenecen al conjunto.
- 5.2.2. Quitar uno o varios elementos del conjunto del fenómeno.
- 5.2.3. Sustituir uno o varios elementos del conjunto mediante otros elementos procedentes de fuera y que no pertenecían al conjunto.
- 5.2.4. Trastocar un elemento dentro del conjunto del fenómeno.

Según estas cuatro categorías, podemos distinguir cuatro conjuntos de tácticas de presión:

5.2.1. *Tácticas de adición, que aumentan el poder del negociador*

Si el negociador se encuentra con un rechazo de lo que pide porque el interlocutor le ve con poco prestigio o fama, él puede emplear la *Asociación*; es decir, presentar muestras de juicios favorables de diversos cargos en varias organizaciones. Incluso, puede aportar contactos para que el interlocutor llame para corroborar, de primera mano, lo que el negociador está diciendo.

Puede parecer humillante acudir a esta táctica. Todo depende de la importancia que el otro negociador otorgue a los aspectos que estén tratando. La

historia demuestra que muchos negociadores famosos han acudido a esta «humillación» para conseguir sus objetivos.

Si hay otras fuentes de información colaborando con el negociador, éste pide también la *Participación y Compromiso* del interlocutor. En este caso, apela a las necesidades de pertenencia al grupo. Es una táctica de presión apropiada para quienes desean utilizar al negociador como portavoz, quedando ellos a la sombra. Desean influir en los hechos sin hacerse responsables de las consecuencias. El negociador fuerza al interlocutor a que le ayude a descubrir pros y contras, aspectos fáciles y difíciles, la estructura superficial y profunda de los acontecimientos.

El negociador puede acumular los temas o graduarlos. Al plantear, desde el principio, todos los asuntos a tratar, al ejecutar un *Planchado*, puede impresionar a quien se resiste y obligarle a recapacitar. La sobrecarga de asuntos influye en quien puede verse muy perjudicado si los ignora. A partir del momento en que el interlocutor acepta hablar, pueden negociarse qué temas son más importantes y cuáles pueden esperar. Los personajes dinámicos se inclinan por este enfoque, porque no tienen paciencia para enfrentarse aisladamente con cada asunto.

Hay otras personas que prefieren enfrentarse con los asuntos por aproximaciones sucesivas. El negociador empleará las *Peticiones graduadas*, logrando que haya acuerdos parciales y respuestas afirmativas. Poco a poco, irá poniendo sobre la mesa asuntos más comprometidos, que el interlocutor pueda aceptar más fácilmente, puesto que se habrá acostumbrado a enfrentarse con los asuntos sin el miedo que hubiera suscitado ver todos los temas a la vez. Otros negociadores prefieren emplear *Tema y variación*, como en música. Negocian sobre un asunto y, si el interlocutor se cierra, vuelven a plantearlo más adelante, aunque de otro modo. Así van reformulando el tema, hasta que logran un acuerdo.

El inconveniente del enfoque gradual es que el otro negociador sienta que el negociador le está utilizando y que emplea con él un *Salami* deshonesto.

5.2.2. *Tácticas de sustracción, para reducir el margen de movimientos del interlocutor y forzarle a una decisión.*

El negociador puede *Disociar* a su interlocutor de la información de los acompañantes o asesores y/o de las posiciones que aquél defiende de las que propugnan éstos. La esencia de tal proceder se reduce a «Con amigos como éstos, ¿para qué necesita enemigos?».

Es una táctica arriesgada, porque hay personas que toman como un insulto el ataque a sus colaboradores y se implican en su defensa como si fuera un

algo personal. Sin embargo, el negociador puede reducir todavía más la cuestión a «¿Quién manda aquí? ¿Usted o los otros?» o «¿Está usted seguro de que el público le ve a usted como quien controla realmente la situación?». Si el negociador es realista y sincero, la conversación puede llegar a un buen término, beneficioso para ambos.

Proponer límites temporales o espaciales es una buena táctica para acelerar el resultado. Fijar un plazo para llegar a un acuerdo o comprometerse a no abandonar un lugar sin lograrlo, producen cambios importantes en los negociadores. La fecha fija siempre ha sido un estímulo efectivo para invitar a la acción. Los estudiantes se concentran en el estudio cuando conocen la fecha del examen. Los sindicalistas fijan el comienzo de una huelga si para entonces no se ha llegado a un acuerdo en la negociación.

Los negociadores pueden tratar sobre los puntos de resistencia de cada uno. Es normal que, al comienzo de una entrevista, el negociador aspire a la máxima información posible. Practica el *Tiro por elevación*. Poco a poco, el interlocutor va rebajando las aspiraciones del negociador y éste *ajusta la puntería*. Sobre todo, si lo que está en juego es el secreto profesional del interlocutor.

El interlocutor puede encontrarse ante una *Encrucijada* si el negociador le demuestra que las circunstancias varían a gran velocidad; lo que ayer era útil, hoy no lo es y es mejor revelar cierta información que puede disminuir los prejuicios que van a producirse si sigue reservándose. Por ejemplo, puede ponerle en la encrucijada de responder a un ataque o mantener silencio, haciéndole ver las ventajas de contraatacar. Mejor todavía, darle a elegir entre tres o cuatro probabilidades, para que escoja una de ellas.

La encrucijada puede ser un *Ultimátum*, cuya efectividad quizá sea muy dudosa. Si el negociador supiera que el otro negociador iba a atenerse al contenido del ultimátum, podría emplear el «¿Lo toma o lo deja?». La experiencia demuestra que el presionado se atiene más a la relación que al contenido y considera que es una amenaza a su dignidad.

Más efectividad tiene el *Hecho consumado*, del que me ocuparé más adelante.

Puede ocurrir que un interlocutor no quiera ir más allá porque afirma que tiene una *Autoridad limitada*. En algunos casos, es así, sobre todo cuando el negociador trata con el Gabinete de Comunicación de una personalidad. Si ha sabido buscar bien la información, podrá descubrir si es una excusa o responde a la verdad de los hechos.

Al estudiar la estructura real de poder en la organización, consigue la perspectiva adecuada. Así sabe si la persona con la que habla puede darle toda la información que necesita, o no. Cuando puede dársela, le hará que ver que no tiene sentido prolongar la negociación por más tiempo. Cuando no pueda, sabrá a qué persona tiene que acudir a continuación.

El Silencio y la Inmovilidad fuerzan al interlocutor a que siga hablando y se decida. El negociador suprime palabras y gestos y, así, induce ansiedad en el interlocutor, porque silencio y quietud son señales de que las personas tienen poder. La charlatanería y los movimientos apresurados muestran que las personas no controlan su ambiente.

Una manera de limitar los movimientos distractores del interlocutor es *No salirse del asunto*, empleando todos los recursos disponibles. Sobre todo, que el otro negociador se atenga a la lógica que él mismo ha establecido. Esto vale con personas que tienen un autoconcepto muy elevado sobre sí mismos y que temen perder la cara si se les sorprende en contradicciones. Para lograrlo, hace falta la *Paciencia*, una de las tácticas más valiosas en un negociador. La paciencia es inseparable del sentido del tiempo y de la oportunidad. Demasiada paciencia da lugar a una negociación desbordante y al cansancio de las partes.

5.2.3. *Tácticas de sustitución*

Cuando una negociación queda detenida, los negociadores pueden acudir también a tácticas en las que ofrecen una cosa en lugar de otra. Como en Literatura, cuando el autor contempla, a la vez, dos o tres planos de significación: manifiesto o literal, satírico, alegórico...

Eric BERNE ha llegado a distinguir cinco sentidos en una conversación. 1) Lo que el emisor dice que quiere decir; 2) Lo que un observador ingenuo cree que quiere decir; 3) El sentido literal de lo que ha dicho; 4) Lo que el emisor quería decir «realmente»; 5) Lo que el receptor extrae de todo esto. Quien no sabe distinguirlos puede perderse el secreto de los hechos. (BERNE, 2002, 120-121).

El negociador puede emplear la *Sorpresa*, sustituyendo un enfoque por otro enteramente distinto para obligar a su interlocutor a adaptarse a la nueva situación. Los autores de novelas y películas policíacas emplean frecuentemente factores de sorpresa, después de haber favorecido la curiosidad y suspense. Así es como introducen vicisitudes, manteniendo constantemente el interés del lector o espectador.

La sorpresa acelera la negociación porque quien la emplea, lleva la iniciativa. Obliga a la otra parte a moverse, si no quiere verse sometido a nuevas sorpresas, ante las que se encuentra desprevenido. Todo depende de si tiene el objetivo claro. Si se limita a sorprender, la negociación no avanzará y el interlocutor no tomará en serio al negociador.

La unidad de información es el «bit», que reduce la incertidumbre en un cincuenta por ciento, al menos, de la que antes una persona tenía. Eso es cier-

to en el terreno de los conocimientos. Sin embargo, la revelación de un «bit» de información puede crear una gran inquietud en una persona. El negociador que sabe emplear bien el factor sorpresa sabe que su objetivo último no es inquietar sino lograr un objetivo. La sorpresa no pasa de ser una táctica.

Si el negociador se encuentra en una situación difícil, si tiene que desconcertar a una serie de personas que le cercan, puede emplear la *Inversión*. En el fondo, es una *Doble sorpresa*. Desconcierta una primera vez y fija sus condiciones. Si las aceptan, pasado más tiempo del que el negociador había fijado, vuelve a sorprender y fija unos términos distintos. El fin de esta táctica no es mantener a la gente en la zozobra, sino demostrar el poder de información que posee y conseguir que se comprometan en serio.

Cambiar de tema es una táctica a la que acude el negociador cuando se le cierra un camino. Puede ser su salvación si se ha metido en un laberinto. Las posibilidades son muchas: Pasar de lo particular a lo general o viceversa. Fluctuar entre los diversos sentidos de las palabras.

En muchas conversaciones, el negociador comprueba que su interlocutor emplea habitualmente esta táctica. Para contrarrestarla, puede utilizar *Límites*, *Encrucijada*, *Publicación* y *Atenerse al asunto*, con repeticiones, resúmenes y preguntas cerradas.

La *Retirada suave* es una táctica sutil, en la cual un negociador emplea sus palabras con un sentido manifiesto —agradece al otro negociador sus contribuciones— cuando su sentido oculto es huir de la situación en que se encuentra. Esta táctica aparece frecuentemente después que el otro negociador ha encontrado fallos serios en la propuesta que ha recibido. Las críticas se tornan alabanzas por las «sugerencias» recibidas para perfeccionar la propuesta.

Los *Globos-sonda* se valen, también, de los distintos usos que pueden tener palabras y hechos. Un negociador quiere lograr un objetivo; en lugar de formularlo abiertamente, logra que el otro negociador se entere. Así conoce la reacción de éste. Si es positiva, plantea el objetivo abiertamente. Si negativa, adopta una modalidad de la *Retirada suave* y/o fluctúa entre diversas interpretaciones de las palabras y/o acude a *Autoridad limitada*.

5.2.4. Tácticas de trastocamiento

El negociador, en ocasiones, ha de acudir a tácticas extremas, adelantando, por así decirlo, el final. El cine emplea, en muchas ocasiones, el trastocamiento, reconstruyendo la narración mediante retrospectivas. Las hay pasivas, que no influyen en los acontecimientos. Las activas sí influyen, puesto que colocan al actor ante la disyuntiva de actuar en un sentido u otro.

Sobresalen la *Retirada aparente* y el *Hecho consumado*.

Si el negociador nota que la situación le es muy desfavorable, amenaza con levantarse o se levanta realmente y abandona la conversación. El otro negociador sopesa si le conviene interrumpir o reanudar la relación. Si se decide por esto último, el negociador regresa con más poder. Así es como emplea la *Retirada aparente*.

Un buen profesional sabe calcular muy bien las probabilidades de que esta táctica sea efectiva. Si no conoce sus probabilidades, la retirada aparente puede ser una vía segura hacia el ridículo. Dicho de otra manera: un negociador ha de estar prácticamente seguro de que le van a volver a llamar. Si no, es mejor que no ponga en marcha esta táctica.

Mientras el *Ultimátum* introduce un matiz de superioridad en quien lo presenta, el *Hecho consumado* envía el mensaje de que los dos negociadores pueden salir perjudicados. Las dos partes se exponen a perder todos los logros parciales y todas las energías y recursos que han empleado hasta entonces. Al cambiar así el panorama, el negociador busca que el otro negociador reflexione y adopte una actitud más participativa.

La gran desventaja del hecho consumado es que quien lo presenta no puede volverse atrás. Si lo hace, su credibilidad quedará disuelta. Por eso, el negociador sólo puede emplear esta táctica cuando esté seguro de su efecto. No puede ser el resultado de una emoción súbita o de la frustración almacenada. El hecho consumado surge de una mente que fríamente ha sopesado las probabilidades.

Si el negociador se encuentra con que la otra parte emplea el hecho consumado, puede responder también con la misma táctica o negarse a seguir negociando, a menos que se retire antes el hecho consumado. Lo más probable es que las dos partes acaben, en alguna medida, por perder la cara. Los hechos consumados son medidas extremas.

5.3. RESUMEN

Una vez que han quedado claros y precisos los términos de una negociación, conviene resumírselos a la otra parte. Sobre todo, los aspectos positivos y las satisfacciones de las necesidades que el interlocutor obtendrá si acepta lo que el negociador le propone.

La gran ventaja de este paso es que da sentido y remata muchos aspectos dispersos. Los datos no son información sino materia prima que necesita que la elaboren. Igual ocurre con muchos puntos sueltos de la negociación.

He observado, en un gran número de debates en televisión, que una de las conductas que distinguen a un moderador competente de otro incompetente es

que aquél resume en diversos momentos del debate. Sobre todo, después de una larga interrupción publicitaria.

La negociación no puede acabar sin un buen resumen verbal, independientemente de que, en ocasiones, tenga un reflejo escrito.

5.4. COMPROMISO

El negociador hace avanzar la negociación hacia un final favorable. Observa la comunicación verbal y no verbal del otro negociador e invita a su interlocutor a decidirse y concluir.

A estas alturas de la negociación, la destreza fundamental del negociador debe ser la pregunta cerrada en sus diversas modalidades.

El gran error de algunos negociadores es plantear las preguntas y los compromisos de una forma disyuntiva. Gran error, porque el final de una negociación no puede servir para plantear nuevas dudas, sobre todo si han sido respondidas cuando se han tratado las respuestas del interlocutor.

¿Qué hacer, entonces, en este último paso? Plantear las preguntas cerradas ofreciendo alternativas que sean deseables para el interlocutor, porque responden a sus intereses. Lo puede hacer aumentando el atractivo de las propuestas o logrando que cada respuesta del interlocutor vaya disminuyendo los miedos que le quedaban.

El secreto de un negocio no es el lucro sino la creación y mantenimiento de los clientes. El secreto de un gran negociador es crear y mantener relaciones con gran número de personas.

Decir que el negociador ha de saber comunicar y negociar puede resultar un enunciado muy vacío si no va acompañado de cómo hacerlo. Espero que estas páginas hayan servido de punto de partida e impulso para que los profesionales sean competentes en estas destrezas.

BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV.: *Cómo negociar correcta y eficazmente*. Barcelona, Editorial Del Vecchi, 1993.
- ACKOFF, R. L.: *Redesigning the Future*. Nueva York, John Wiley & Sons, 1974.
- : *The Art of Problem Solving*. Nueva York, Wiley, 1972.
- : *La realización de un proyecto de futuro. Planificación de Sistemas y Principios de Organización*. Madrid, Servicio de Publicaciones de la Escuela de Organización Industrial, 1978.
- y Fred EMERY: *On Purposeful Systems*. Chicago, Aldine-Atherton, 1972.
- ANASTASI, Tom: *Personality Negotiating: Conflict Without Casualty*. Sterling Publishing Company, 1993.

- ARON, Raymond: *Paz y Guerra entre las naciones*. Alianza Editorial, Madrid, 1985.
- ARISTÓTELES.: *Retórica*. Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1990.
- ARRABAL, P.: *La negociación de contratos internacionales*. Bilbao, Deusto, 1992.
- BACHARACH, S. B. y LAWLER, E. J.: *Bargaining, Power, Tactics and Outcomes*. Jossey-Bass, 1981.
- BAUM, Joel: *The Blackwell Companion to Organizations*. Londres, Blacwell Publishers, 2002.
- BERNE, E.: *Los juegos en los que participamos*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1988.
- : *¿Qué dice usted después de decir «Hola»?* Barcelona, Random House-Mondadori, 2002.
- BRADY, John.: *The Craft of Interviewing*. Nueva York, Vintage Books, 1976.
- BRAMS, Steven J.: *The Win-Win Solution: Guaranteeing Fair Shares to Everybody*. Nueva York, W. W. Norton Company, 2000.
- BRETT, Jeanne M.: *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. Jossey-Bass Publishers, 2001.
- BROWN, A. L.: *Rules and Conflict: An Introduction to Political Life and Its Stusy*. Englewood-Cliffs, Prentice.Hall, 1981.
- BROWN, J. A. C.: *Técnicas de persuasión*. Madrid, Alianza Editorial, 1986.
- CARRIER, D.: *La estrategia de las negociaciones colectivas*. Madrid, Tecnos, 1988.
- CHRISTIE, Richard y F. GEIS: *Studies in Machiavellianism*. Nueva York, Academic Press, 1970.
- COHEN, Herb: *Todo es negociable*. Barcelona, Planeta, 1983.
- COHEN, Steven: *Negotiating Skills for Managers*. Nueva York, McGraw Hill, 2002.
- COLOSI, T., «Negotiation in the Public and Private Sectors. A Core Model», *American Behavioral Scientist*, vol. 27, n.º 2, 1983, pp. 229-253.
- COOMBS, H. C. y G. P. HENDERSON: *The Structure of Conflict*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- CUDICIO, C.: *Para comprender la PNL*. (Introducción a la Programación Neurolingüística). Buenos Aires, Granica, 1991.
- DAVIS, G. A. y SCOTT, A.: *Estrategias para la creatividad*, Paidós, Argentina, 1989.
- DAVIS, Morton: *Introducción a la Teoría de Juegos*. Madrid, Alianza Universidad, 1986.
- DE BONO, Edward.: *de Bono Thinking Course*. Nueva York, Facts on File Publications, 1985.
- : *Conflictos: Cómo resolverlos de la mejor manera*. Barcelona, Plaza & Janés, 1986.
- DE CALLIHERES, Francois: *On the Manner of Negotiating with Princes: Classic principles of diplomacy and the art of negotiation*. Houghton Mifflin Company, 2000.
- DEUTSCH, Morton: *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*. New Haven, Yale University Press, 1973.
- : *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. Nueva York, Jossey-Bass, 2000.

- DRUCKER, Peter: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York, Harper & Row Publishers, 1974. Traducción española: *La Gerencia*. Buenos Aires, Editorial EL Ateneo, 1975.
- DRUCKMAN, D. (ed.), *Negotiation. Social-Psychological perspectives*, Sage Publications, U.S.A., 1977.
- ECO, Umberto (1989). «Cuernos, cascos, zapatos. Algunas hipótesis sobre tres tipos de abducción». En *El signo de los tres*, editado por U. Eco y T. Sebeok, 265-294. Barcelona: Lumen.
- ECONOMY, Peter: *El arte de la negociación*. Madrid, Irwin, 1994.
- EKMAN, Paul: *Cómo detectar mentiras*. Barcelona, Paidós, 1991.
- : y W. FRIESEN: «The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Uses and Coding.» *Semiótica*, 1. 1969, 49-98. Traducción española: «Origen, usos y codificación», en VV.AA: *Lenguaje y comunicación social*. Buenos Aires, Nueva Visión, 1969.
- : *Unmasking the Face*. (A Guide to recognizing emotions from facial expressions). Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1975
- ELMER, Duane: *Cross-Cultural Conflict: Building Relationship for Effective Ministry*. Intersity Press, 1994.
- FISCHER, David Hackett: *Historians' fallacies: Toward a logic of historical thought*. Nueva York: Harper Torchbook, 1975. «Las falacias del historiador». *Cuadernos de Información y Comunicación*. 2002 Madrid. Servicio de Publicaciones. Universidad Complutense, pp. 293-316.
- FISHER, Glen: *International Negotiation*. Intercultural Press, 1981. Traducción española: *Cuadernos de Información y Comunicación*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense, (2003), n.º 8, pp.
- FISHER, Roger: *Beyond Machiavelli: Tools for Coping with Conflict*. Penguin Putnam, 1996.
- FISHER, R. J. y BROWN, S.: *Getting together*. Business Books Limited, G.B., 1989.
- FISHER, R. J. y URY, W.: *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Mexico, Compañía Editorial Continental, 1990.
- FLOYER AGLAND, A.: *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona, Paidós, 1993.
- GARCÍA DE TORRES, Elvira: *Comunicación y Movimientos Estratégicos en la Negociación*. Tesis Doctoral. Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, 1995.
- GÓMEZ-POMAR RODRÍGUEZ, Julio: *Teoría y técnicas de negociación*. Barcelona, Ariel, 1991.
- GRACIÁN, Baltasar: *Oráculo Manual y Arte de Prudencia*. Barcelona, Planeta, 1984.
- GRIFFIN, T. J. y DAGGATT, W. R.: *The global negotiator*. Harper Business, U.S.A., 1990.
- GOOSSENS, F., *Técnicas de discusión y negociación*, Plaza y Janés, Barcelona, 1989.
- GROBEL, Lawrence: *Conversaciones íntimas con Truman Capote*. Barcelona, Anagrama, 1985.
- GRUPO INI: *Creatividad en la Empresa*. Madrid, Centro de Documentación, 1992.
- HARRISON, Randall P.: *Beyond Words: An Introduction to Nonverbal Communication*. Englewood-Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1974.

- HILTROP, Jean-Marie: *The Essence of Negotiation*. Prentice-Hall, 1995.
- HINDE, Tim: *Negotiation Skills*. DK. Publishing, 1999.
- HOLMES, J. G., THROOP, W. F. y STRICKLAND, LL. H., «The Effects of Pre-negotiation Expectations on the Distributive Bargaining Process», *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 7, 1971, pp. 582-599.
- HOVLAND, Carl I. y otros.: *The Order of Presentation in Persuasion*. New Haven, Yale University Press, 1957.
- : JANIS, Irving L. y KELLEY, Harold H.: *Communication and Persuasion. Psychological Studies of Opinion Change*. New Haven, Yale University Press, 1970.
- IKLE, F.C.: *How Nations Negotiate*. Nueva York, Harper & Row, 1976.
- : y LEITES, N., «Political Negotiation as a Process of Modifying Utilities», *Journal of Conflict Resolution*, 1962, pp. 19-28.
- JAMIESON, G. H.: *Communication and Persuasion*. Croom Helm, G.B., 1985.
- JANDT, F. E., *Ganar-Ganar, Negociando*, CECSA, México, 1987.
- JANIS, Irving, HOVLAND, Carl I. y otros.: *Personality and Persuasibility*. New Haven, Yale University Press, 1959.
- JUNGENSEMEYER, Mark: *Gandhi's Way: A Handbook of Conflict Resolution*. University of California Press, 2002.
- JENKINS, Dennis: *Negotiation Skills*. Londres, Penguin Putnam, 2000.
- JENNINGS, E. E.: *What It Takes Full Smart Managers to Become Chiefs*. Nueva York, Vantage Press, 2003.
- : *An Anatomy of Leadership: Princes, Heroes and Supermen*. Nueva York, McGraw-Hill, 1960.
- : *Executive in Crisis*. Nueva York, McGraw-Hill, 1965.
- : *The Mobile Manager*. Nueva York, McGraw-Hill, 1967.
- : *Routes to the Executive Suite*. Nueva York, McGraw-Hill, 1971.
- JOURARD, Sidney: *The Transparent Self*. Nueva York, Van Nostrand, 1971.
- KAISER, Artur: *Questioning Techniques*. Pomona, California, Hunter House, 1979.
- KARRAS, CH. L.: *Give and Take: The Complete Guide To Negotiating Strategies and Tactics*, Nueva York, Thomas Y. Crowell Company, 1974.
- : *The Negotiation Game*. Harper & Collins Publishers, 1994.
- : *Negotiate to Close*. Nueva York, Simon & Schuster, 1995.
- KENNEDY, G.: *The New Negotiating Edge: The Behavioral Approach for Results and Relationships*. Nicholas Brealey, 1998.
- : *Cómo negociar en el mercado internacional*. Bilbao, Deusto, 1987.
- : BENSON, J. y Mc MILLÁN, J.: *Cómo negociar con éxito*. Bilbao, Deusto, 1986.
- KEPNER, Charles H. Y Benjamin B. TREGOE.: *El directivo racional*. México, McGraw-Hill, 1971; *El nuevo directivo racional*. México, McGraw-Hill, 1983.
- KNAPP, M. L.: *La comunicación no verbal*. Barcelona, Paidós Comunicación, 1988.
- LAURENT, L., *Las negociaciones profesionales y empresariales*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1989.
- LAUSBERG, Heinrich: *Elementos de Retórica Literaria*. Madrid, Gredos, 1983.
- LAX, D. y SEBENIUS, J. K., *El directivo como negociador*, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1991.
- LE POOLE, Samfrits: *Never take no for an answer*, Londres, Kogan Page, 1991.

- LEVINE, Stewart: *Getting to Resolution: Turning Conflict Into Collaboration*. Berrett-Koehler Publishers, 2000.
- LEVISON, Jay C.: *Gerrilla Negotiating: Unconventional Weapons and Tactics to Get What You Want*. Nueva York, John Wiley & Sons, 1999.
- LEWICKI, Roy L.: *Negotiation*. Nueva York, McGraw-Hill, 1999.
- : y Alexander Hiam: *Think Before You Speak: The Complete Guide to Strategic Conversation*. Nueva York, John Wiley & Sons, 1996.
- LICKERT, R. y LICKERT, J. G.: *Nuevas formas para solucionar conflictos*, Trillas, México, 1986.
- LIEBERT, R. M., SMITH, W. P. y HILL, J. H., «The Effects of Information and Magnitude of Initial Offer on Interpersonal Negotiation», *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 4, 1968, pp. 431-441.
- LORAYNE, Harry.: *Cómo desarrollar una supermemoria*. Editorial Bruguera, 1983.
- : y Jerry LUCAS.: *El libro de la memoria*, Editorial Bruguera, 1981.
- LUFT, Joseph.: *La Interacción Humana*. Madrid, Marova, 1976.
- MARCH, Robert: *Japanese Negotiator*. Kodansha International, 1991.
- : *Reading the Japanese Mind: The Realities Behind Their Thoughts and Actions*. Kodansha International, 1992-
- : *Working for a Japanese Company: Managing Relationships in a Multicultural Organization*. Kodansha International, 1996.
- MARIAS, Julián.: *Ortega, circunstancia y vocación*. Madrid, Alianza Universidad, 1984.
- : *Ortega. Las trayectorias*. Madrid, Alianza Universidad, 1983.
- MASLOW, A.: *Motivation and Personality*. Nueva York, Addison-Wesley, 1987 (la primera edición es de 1954). Traducción española: *Motivación y personalidad*. Barcelona, Sagitario, 1975.
- MASTENBROEK, W., *Negotiate*, Basil Blackwell, G.B., 1989.
- MILL, Stuart: *System of Logic*. Nueva York, Longmans & Green, 1930. Existe traducción española: *Sistema de Lógica inductiva y deductiva*. Madrid, Daniel Jorro, 1917.
- MILLER, G. y STEINBERG, M.: *Between People. A New Analysis of Interpersonal Communication*. Chicago, Science Research Associates, 1974.
- MNOOKIN, Robert H, A. FULUMELLO y S. PEPETT: *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Berknap Press of Harvard University Press, 2000.
- MOLOTCH, Harvey y Marilyn LESTER: «Las noticias como conducta intencionada: sobre el uso estratégico de los acontecimientos rutinarios, los accidentes y los escándalos». *Cuadernos de Información y Comunicación*, n.º 6, 2001. Servicio de Publicaciones. Universidad Complutense de Madrid, pp.281-304.
- MONTANER, R., *Negociación para obtener resultados*, Deusto, Bilbao, 1992
- MORRIS, Desmond: *El zoo humano*, Plaza y Janés, 1970.
- : *El mono desnudo*, Plaza y Janés, Barcelona, 1993.
- : *El hombre al desnudo*. Cantábrica, 1981.
- NICHOLSON, M., *Análisis del conflicto*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1974.
- NIERENBERG, G. I.: *El negociador completo*, Espasa-Calpe, 1991.

- : y CALERO, Henry, H.: *El lenguaje de los gestos. Cómo captar lo que no se dice en una negociación*, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1976.
- O'CONNOR, J. y SEYMOUR, J., *Introducción a la programación neurolingüística*, Urano, Barcelona, 1992.
- ORTEGA Y GASSET, José.: *Meditaciones del Quijote*. Madrid, Revista de Occidente, 1977.
- OSTRANDER, S. y L. SCHROEDER.: *Superaprendizaje*. Grijalbo, 1996.
- PALACIOS, Leopoldo Eulogio.: *Filosofía del saber*. Madrid, Editorial Gredos, 1974.
- PETERS, E., *Strategy and tactics in labor negotiations*, National Foremen's Institute, Nueva York, 1955.
- PRUITT, D.G., *Negotiation Behavior*, Academic Press, U.S.A., 1981
- PUTNAM, Linda L. y Michael ROLOFF: *Communication and Negotiation*. Beverly Hills, Sage, 1992.
- POYATOS, Fernando.: *La comunicación no verbal*. Madrid, Itsmo, 1994. (Tres tomos)
- PUTNAM, L. L. y ROLOFF, M. E., *Communication and Negotiation*, Beverly Hills, Sage Publications, 1992
- RACKHAM, Neil: *SPIN*. Nueva York, McGraw-Hill, 1988.
- RAIFFA, H.: *The art and science of negotiation*, Harvard University Press, U.S.A., 1982.
- ROBINSON, C., *Winning at business negotiations*, Kogan Page, G.B., 1990. Traducción española: *Cómo negociar*, Bogotá, Legis, 1992.
- SCHELLING, T.C.. *La estrategia del conflicto*. Madrid, Telos, 1974 (La edición original es de 1964)
- SIEGEL, S. y FOURAKER, L.E., *Bargaining and Group Decision Making*, Greenwood Press, U.S.A, 1960.
- STEERE, David A: *Bodily Expressions in Psychotherapy*. Nueva York, Brunner/Mazel, 1982.
- STERNBERG, Richard J. : *Handbook of Creativity*. Cambridge, Cambridge University Press, 1999.
- STEERE, David A.: *Bodily Expressions in Psychotherapy*. Nueva York, Brunner/Mazel, 1982.
- STEVENS, C. M., *Strategy and Collective Bargaining Negotiation*, Greenwood Press, Publishers, U.S.A., 1978.
- STONE, J. J., «An Experiment in Bargaining Games», *Econométrica*, n.º 26, 1958
- TEDESCHI, James T. y Paul ROSENFELD: «Communication in Bargaining and Negotiation». En ROLOFF, M. y G. MILLER: *Persuasion: New Directions in Theory and Research*. Beverly Hills, Sage, 1980: 225-248.
- TOUZARD, H., *La mediación y la solución de los conflictos sociales*, Herder, Barcelona, 1981.
- VALBUENA DE LA FUENTE, F.: *Receptores y Audiencias en el Proceso de la Comunicación*. Madrid, Pablo del Río, 1976.
- : *La comunicación y sus clases*, Edelvives, Zaragoza, 1979. 700 páginas
- : Voces «Comunicación Colectiva» (Pp. 230-242), «Comunicación Interpersonal» (Pp. 258-266), «Gnoseología» (Pp. 648-662), «Información» (Pp. 754-764), «Información y Poder»(Pp. 785-796), en BENITO, Angel (Compilador): *Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación*. Madrid, Ediciones Paulinas, 1991.

- : *Manual de Periodismo* (con Amado José El-Mir). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Editorial Prensa Ibérica. 1995, 800 páginas.
- : *Teoría General de la Información*. Madrid, Noesis, 1997, 600 páginas.
- : «La Comunicación como Negociación». En EL-MIR, Amado José y VALBUENA, Felicísimo: *Manual de Periodismo* (Compiladores). Las Palmas, Universidad de las Palmas y Prensa Ibérica, 1995. Págs. 25-60.
- : «Juegos y maniobras en el periodismo». En *Cuadernos de Información y de Comunicación*, 1: 1995, 13-40.
- : «Retórica y Poética en los relatos de G.K. Chesterton sobre el Padre Brown». *Cuadernos de Información y Comunicación*, n.º 4, 1998/1999, Servicio de Publicaciones. Universidad Complutense de Madrid, pp.275-340.
- : «Mujeres y Negociación en Las mil y una noches». *Cuadernos de Información y Comunicación*, n.º 5, 2000. Servicio de Publicaciones. Universidad Complutense de Madrid, pp. 99-140.
- WALTON, R. E. y McKERSIE, R. B., *Teoría de las negociaciones laborales*, Labor, Barcelona, 1974.
- WELLMAN, Francis.: *The Art of Cross-Examination*. Nueva York, Dorset, 1988.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. y JACKSON, D.: *Teoría de la Comunicación Humana*, Barcelona, Herder, 1991.
- YOUNG, Peter. *El nuevo paradigma de la PNL.: Metáforas y patrones para el cambio*. Barcelona. Urano, 2002.
- ZARTMAN, W. (ed.), *The Negotiation Process: Theories and Applications*, Sage, U.S.A., 1978.