

JOAQUÍN-ANDRÉS MONZÓN GRAUPERA

*Profesor Titular del Departamento de Economía y Empresa de
la Universidad Pompeu Fabra (Barcelona)*

Correo electrónico: monzon_joaquim@econ.upf.es

Sumario:

- I. Objetivos de este trabajo.
- II. Breve análisis de la intersección entre el poder, la ética y el conflicto.
- III. El concepto de negociación y su evolución en la teoría de la Dirección de empresas.
- IV. Definiciones de la negociación: aspectos básicos.
 1. El dominio.
 2. Equilibrio (aunque sea inestable) entre las diversas partes.
- V. Tipos de negociación.
 1. Tipos de negociación, por el ámbito.
 2. Tipos de negociación, por la finalidad perseguida.
 3. Tipos de negociación, por el nivel jerárquico en que se realizan.
 4. Tipos de negociación, por el número de negociadores que opera para cada parte.

5. Tipos de negociación, por la índole de los sujetos negociadores.
 6. Tipos de negociación, por las formas de enfrentarse al conflicto que presenta cada parte negociadora.
 7. Tipos de negociación, por el resultado esperado.
 8. Tipos de negociación, por el grado de la urgencia.
 9. Tipos de negociación, por la índole de las cuestiones.
- VI. El proceso de nacimiento de una negociación.
- VII. Requisitos básicos del proceso negociador.
1. Requisitos básicos para establecer una negociación.
 2. Requisitos para que una negociación tenga éxito.
- VIII. Filosofías de negociación.
- IX. Características personales de los negociadores.
1. Cualidades del buen negociador.
 2. Defectos del negociador.
 3. Conductas-tipo del negociador experto con relación al negociador promedio.
- X. El entramado psicológico de la negociación.
1. Algunos requisitos lógicos para abordar la negociación.
 2. Algunos dilemas sobre la propia conducta en la negociación y algunas preguntas sobre la conducta del contrario.
 3. La *teoría de la necesidad* en la negociación.
- XI. Un catálogo de tácticas y técnicas de negociación.
1. Tácticas y técnicas referidas a la oportunidad en el momento negociador.
 2. Tácticas y técnicas referidas a los procedimientos y los lugares de negociación.
- XII. Una reflexión de tipo moral.

Bibliografía.

NOTA: *El autor agradece al DR. JOSEP VALVERDÚ CALAFELL (Catedrático de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona); a BLANCA ESCARDÍBUL FERRÁ (Profesora de la Universidad de Lleida) y a M.ª ROSA ROVIRA VAL (Profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona), sus respectivos comentarios a los borradores de este artículo.*

I. OBJETIVOS DE ESTE TRABAJO

Una definición general y poco comprometida de la negociación consiste en afirmar que es «una interacción entre dos o más personas que desean o necesitan algo recíprocamente» (1). Otra que puede servir para colaborar en la introducción del tema es: «formas mediante las que las personas tratan sus diferencias esforzándose por "obtener un sí sin ir a la guerra"» (2).

Abarcar todo el campo que cubre el estudio de la negociación y añadiendo sus centros de interés colaterales (poder, dominio, ética, conflicto, diálogo, debate, persuasión, tratos, contratos, etc.) fácilmente podría conducir a la redacción de una obra con varios volúmenes. La experiencia demuestra que incluso el estudio de la habilidad puramente negociadora en sentido estricto, alcanza para generar libros enteros con finalidades, objetivos, ambiciones y extensiones muy diversas.

La negociación es una habilidad interpersonal con respecto a la que muchas personas han percibido que su dominio práctico abre la vía de la obtención de los resultados anhelados. Por ello, puede justificarse sobradamente el creciente interés intelectual que concita en los últimos tiempos el estudio de las filosofías, estilos, estrategias y técnicas de negociación.

Como decía el filósofo vicense Jaime BALMES, «no todas las cosas se han de mirar de la misma manera, sino del modo que cada una de ellas se ve mejor» (3).

Con la elaboración de este trabajo hemos pretendido realizar una panorámica descriptiva e interpretativa del fenómeno de la negociación empresarial, acogiéndonos a la rentabilidad y utilidad de los modelos mentales. Es decir, presentamos una visión personal de ciertas aportaciones, que

(1) CRISTOPHER y SMITH, 1992, pág. 3.

(2) FISHER y URY, 1983, pág. 15.

(3) 1946, pág. 247.

desde un punto de vista directivo-psicológico (4) se han ido imponiendo con relación a la negociación, esta herramienta de acción interpersonal por excelencia, también en el mundo empresarial, que es el principal medio a través del cual los directivos de las empresas obtienen sus resultados y cumplen con sus objetivos (5). Todo ello sin perjuicio de que tanto en forma inmediata como al finalizar este trabajo, podamos efectuar sendas y breves incursiones -una histórica y otra conducente a la reflexión- en el terreno normativo-crítico, con el fin de situar el contexto y valorar determinados procesos de negociación que son frecuentes en el mundo empresarial actual, extrayendo de paso algunas reflexiones de tipo moral.

Los integrantes de una empresa, y en especial, los que se dedican a tareas directivas, necesitan conocer y saber aplicar las diversas filosofías, estrategias y técnicas de negociación, pues la soltura de su dominio resulta preconditionante necesario, aunque no suficiente, para el éxito en su tarea (6).

Autores modernos como FISHER y URY, advierten humorísticamente que el «conflicto (7) es una industria en crecimiento» (8). Afortunadamente, en las sociedades civilizadas el conflicto desemboca cada vez menos hacia soluciones físicamente traumáticas, tragedia que era frecuente en épocas más oscuras de la Historia que la actual.

Si los motivos de conflicto crecen con el tiempo (ciñéndonos al conflicto estrictamente empresarial se reconocerá que hay cada vez más personas, más empresas, mayor competencia y más variedad de aspectos por los que competir) y a la vez, un mayor porcentaje de dichos conflictos se va resolviendo por medios pacíficos, cabrá concluir fácilmente que el número de acuerdos negociados de diversas importancias y tipos puede haber crecido exponencialmente en los últimos años.

-
- (4) En este trabajo hemos excluido tanto la presentación de instrumentos matemáticos relacionados con la teoría de los juegos, como de análisis abstractos de tipo económico, mediante los que se estudian con un mayor nivel de formalización, problemas de cooperación y conflicto inter e intraempresariales.
- (5) Un asunto interesante en el plano investigador puede consistir en el seguimiento de las pistas de los principales hallazgos de los economistas teóricos, aplicados o redescubiertos en la corriente de los escritos actuales de tipo psicológico-directivo sobre negociación empresarial, de la que este trabajo intenta ser una interpretación creativa. Por ejemplo, hemos observado que la «zona de acuerdo» o el «ámbito de la negociación» sobre los que se extiende el británico John WINKLER (1983, pág. 110) no es más que una actualización y divulgación del concepto de «zona de contratación» expuesto hace más de 80 años por su compatriota el economista teórico Francis P. EDGEWORTH. Con relación a la aportación de este último autor, véase la obra de un discípulo del profesor de la Escuela de Chicago Charles KNIGHT, el economista G.L.S. SHACKLE (1962, págs. 130-134).
- (6) Al respecto el lector interesado en el tema de la negociación empresarial hallará gran provecho de la lectura de algunos artículos-resumen sobre estrategias negociadoras que nos han precedido en su publicación en lengua española, como son los de GARRIDO BUJ (1982), GÓMEZ POMAR RODRÍGUEZ (1995), LE POOLE (1988), RODRÍGUEZ CARRASCO (1982) y SERRA FREDIANI (1992).
- (7) La palabra conflicto procede del latín *conflictus* que significa genuinamente: combate, lucha, pelea. Véase: COROMINAS, 1973.
- (8) FISHER y URY, 1984, pág. 19.

Ahora bien: un acuerdo negociado, si una o varias partes afectadas lo han llevado agresivamente, puede estar sembrado de cadáveres intelectuales. Si en el mundo moderno se llegara al convencimiento que la forma y el talante con que se conducen y rematan las diversas negociaciones en múltiples campos, no acaban siendo las más adecuadas en muchos casos, fácilmente podría deducirse que los episodios de negociación resultarían temidos por la mayoría de personas no profesionales, tanto en su preparación, como en su realización y conclusión respectivas. De ahí se induce el alto grado de necesidad de los esfuerzos conducentes a la identificación de ciertas malas artes negociadoras; y también queda patente la gran utilidad que reportan los trabajos que facilitan la mejora, la eficacia y la ponderación de los diversos acuerdos logrados mediante negociaciones.

El ámbito y el alcance de este trabajo es el siguiente: como «entorno» de la negociación empresarial entendemos los elementos previos, el *pretexto* que da sentido contextual e histórico a la exposición posterior. Dicho *pretexto* abarca los puntos I a III. La «introducción» al estudio de la negociación se realiza en los puntos IV a VII. Las «filosofías y estrategias de la negociación» se abordan en el punto VIII. Por otra parte, el IX y el X ayudan a entender las posiciones genéricas de los negociadores. Las «técnicas» de negociación se desarrollan en el punto XI. Por último se realiza una reflexión de tipo moral como conclusión del trabajo, en el punto XII. Toda la bibliografía citada -y alguna más, que ha sido consultada pero no ha sido necesario citarla, aunque se considera de interés- se expone al final del trabajo.

II. BREVE ANÁLISIS DE LA INTERSECCIÓN ENTRE EL PODER, LA ÉTICA Y EL CONFLICTO

Haremos caso de ARISTÓTELES cuando explica: «quien considera las cosas en su origen y principio... es el que logra visión más clara sobre ellas» (9).

Por lo tanto, en primer lugar vamos a analizar brevemente los antecedentes intelectuales del estudio de la negociación empresarial, a título de lenitivo, o sea, de forma de superación de los conflictos entre los seres humanos, que por lo que parece, son inevitables como consecuencia de la agresividad humana, si hemos de aceptar los resultados de las investigaciones de SPENCER, DARWIN y modernamente del etólogo LORENZ.

Así pues, en primer lugar analizaremos brevemente la intersección histórica entre los fenómenos del poder y del conflicto.

Todos los filósofos que han escrito sobre las virtudes, artes y debilidades humanas, han acabado ocupándose de ciertos trazos del conjunto del saber, que en la actualidad consideramos que se refiere más o menos directamente a la negociación.

(9) ARISTÓTELES: *Obras filosóficas*. (Política). Clásicos Jackson, vol. III. Editorial Éxito. Barcelona. 1951. Pág. 260.

La negociación en los tiempos modernos cubre un ámbito que en la Antigüedad permaneció muy restringido al diálogo refinado entre particulares cultos, diálogo que servía de medio filosófico para modelar la verdad en materia de cuestiones puramente especulativas en un sentido intelectual. Gran parte del resto de actividades que actualmente tienen salidas negociadas, estaba abandonada a la suerte de la aplicación de métodos de resolución, que podríamos calificar sin exagerar como ciertamente violentos.

Diversos economistas y sociólogos han explicado ampliamente, tanto: I) los procedimientos para asegurar la supervivencia del hombre como miembro de un grupo social (por ejemplo, J. R. HICKS, y R. HEILBRONER); como: II) las fuentes principales del poder (A. ETZIONI, J.K. GALBRAITH).

Por separado, HEILBRONER (10) y HICKS (11) han demostrado que a lo largo de los siglos el hombre ha utilizado sólo tres motores genéricos para asegurarse su supervivencia económica y la pervivencia de su grupo:

- La costumbre o tradición,
- El mandato imperativo; y
- El mercado.

Probablemente sería sencillo demostrar que mientras los criterios de elección y de decisión fueron los citados en los dos primeros lugares (y esto sucedía en las sociedades primitivas, hasta que predominó el mercado como forma de canalización de las elecciones económicas, hacia el siglo XVII aproximadamente) no había demasiados asuntos que negociar ni excesiva capacidad de elección entre alternativas. Pudo haber disputas de tipo primario; pero no negociaciones, salvo que se consideraran como tales las conversaciones entre las tribus o los feudos, como pórticos inevitables de las posteriores guerras.

Con la aparición y generalización del mercado como criterio de transmisión del poder, en apariencia se dinamizó y *desjerarquizó* la sociedad. El escaparate de un nuevo igualitarismo, en cierto modo propició la necesidad de dialogar entre las partes que sustentaban intereses económicos enfrentados.

En las sociedades modernas existen dos elementos distintivos básicos con respecto a las sociedades tradicionales: 1) la presencia masiva de organizaciones económicas -empresas-; y 2) la creciente ampliación y sofisticación de los mercados.

(10) 1984 [1968], págs. 26-54.

(11) 1984 [1969], caps. 2 y 3.

En la nueva situación se constata que: i) las empresas han de negociar continuamente entre sí; ii) el tamaño de las empresas obliga a emplear multitud de altos directivos y de mandos intermedios que se ven obligados a negociar continuamente entre ellos para intentar conseguir sus objetivos respectivos; y iii) los sujetos que acuden al mercado negocian también continuamente, de forma consciente o inconscientemente. Pero lo hacen.

Así pues, se justifica la generalización de las necesidades de negociación económica, en base al progresivo dominio de los mercados como criterios de transmisión de órdenes en lugar de sus alternativas arcaicas, como la costumbre, y del mandato.

Por otra parte ETZIONI (12) y GALBRAITH (13) -también por separado- presentan sendas teorías sobre cuáles son los factores básicos que proporcionan el poder. ETZIONI explica su teoría de manera plana (ahistóricamente) y GALBRAITH la sitúa en forma histórica.

El sociólogo estructuralista norteamericano Amitai ETZIONI se extiende sobre los «medios de control en las organizaciones». Para él, éstos «pueden clasificarse en tres categorías analíticas: física, material [y] simbólica.» [...] El control basado en medios físicos se designa como *poder coercitivo*. [...] El uso de los medios materiales [recompensas monetarias] con fines de control, constituye el *poder utilitario*. [...] Símbolos puros son aquéllos cuyo uso no constituye una amenaza física o un derecho a recompensas materiales... [por ejemplo los] símbolos normativos: prestigio y estimación. [...].

Pues bien: «El uso de los símbolos con fines de control, corresponde al *poder normativo, normativo social o social*. [...] El poder normativo tiende a generar más compromiso que el utilitario, y el utilitario más que el coercitivo...[...] En otras palabras: la aplicación de medios simbólicos de control tiende a convencer a la gente; la de los medios materiales tiende a desarrollar sus intereses en obedecer y el uso de medios físicos tiende a forzarlos a obedecer.» (14).

Si interpretamos la teoría de ETZIONI a la luz del objetivo que nos interesa aquí, puede observarse cómo las empresas que utilicen el poder coercitivo como principal palanca de control apenas dejarán a sus componentes algún espacio que pueda ser negociado de verdad; acaso ciertos aspectos escasos y secundarios. La negociación monetaria (en especial la salarial) será el mecanismo básico para llegar a acuerdos. La seducción y la persuasión (las dos armas más potentes del liderazgo carismático) serán los invisibles mecanismos de control en el tercer caso. Adelantamos ya que posteriormente afirmaremos que dentro del proceso general de negociación se pueden contar como subprocesos -entre otros- a la seducción y a la persuasión. Por tanto, el poder normativo es el arma de negociación más potente; y ello porque *precisamente se hace invisible a los ojos de la parte negociadora pasiva*.

(12) 1991 [1964], págs. 106-134.

(13) 1972 [1967], cap. 11.

(14) ETZIONI, 1991, págs. 106-107.

Por su parte, el economista institucionalista canadiense J.K. GALBRAITH prefiere situar históricamente su teoría, mediante la que define las fuentes del poder, los factores de la producción que respectivamente facilitan dichas fuentes, los instrumentos del poder correspondientes y el tipo de motivación que proporcionan.

FUENTE DE PODER	FACTOR	INSTRUMENTO DE PODER	TIPO DE MOTIVACIÓN
Fuerza	Tierra	Poder sancionador	Compulsión
Propiedad	Capital	Poder compensatorio	Compensación pecuniaria
Liderazgo	Empresario	Poder persuasor	Identificación
Organización	Tecnoestr.	Poder persuasor	Adaptación

John Kenneth GALBRAITH explica que la principal fuente de poder en la Antigüedad y en la Edad Media era la fuerza. El factor que podía proporcionar una fuerza de tipo organizado era la propiedad abundante de tierras, propiedad que hacía fluir dinero -rentas- para poder pagar y orientar dicha fuerza. El instrumento de poder era de tipo sancionador (*condign power*). El tipo de motivación era eminentemente compulsivo, es decir, represivo.

Así, puede comprenderse que cualquier conflicto importante se solucionaba mayormente con métodos de talante violento, es decir, compulsivamente.

Cuando dominó el factor capital (desde las revoluciones burguesas, pero en especial a partir del siglo XVIII) la fuente de poder más importante se trasladó de la tierra a la propiedad capitalista, simplemente porque podía compensar monetariamente a los sujetos que se avenían a tratos económicos con dicha fuente de poder.

Pero las formas superiores de poder quedan sustentadas en métodos más invisibles y elegantes de motivación. Aquí, GALBRAITH sigue de cerca al Premio Nobel de Economía de 1976, Herbert SIMON (15). Las dos fuentes restantes de poder -el liderazgo y la organización- funcionan mediante el instrumento de poder llamado persuasión. En el caso del liderazgo, la persuasión es eminentemente de raíz emocional. Opera mediante la aceptación -por parte del persuadido- de un líder, una causa y un camino, y por tanto, mediante la *identificación* (16) con los objetivos de la organización que gozan de preferencia con respecto a los suyos propios.

(15) En especial para la tercera fuente, el liderazgo, con un tipo de motivación llamada identificación.

(16) GALBRAITH (1972, pág. 174) comenta que, en principio, usaba el término *conformidad* (*conformance*) pero era un término que él reconoce que podía ser ambiguo, ya que su origen podía ser la propia compulsión y tal interpretación se desviaba de la idea que sustentaba. Cambió dicho término por el de *identificación* al encontrarlo más acertado. GALBRAITH reconoce que el término y la idea que está detrás de él, proceden de SIMON y sus seguidores.

En el caso de la cuarta fuente de poder -la organización- la persuasión es de origen más racional; el sujeto que se adapta, lo hace porque cree que adhiriéndose a la organización, podrá cambiarla desde dentro y logrará imponer alguno de sus propios objetivos. En este último caso la motivación ya es más distante y nace como consecuencia de un frío cálculo previo. Pero, en todo caso, obedece a finalidades de orden superior que poco tienen que ver -en principio- con el miedo al castigo o con la obtención de una remuneración: motivaciones ambas que se agotan en sí mismas. De hecho, según GALBRAITH, «la adaptación tiene mucho que ver con el deseo de poder, en el mundo de la organización» (17)

Para GALBRAITH, la compulsión y la compensación pecuniaria son compatibles en la práctica con diversos grados de asociación. «Ahora bien: la compulsión es en cambio incompatible con la identificación y la adaptación» (18). Y también: «si el elemento compulsivo es alto, la motivación pecuniaria será incoherente con la identificación y la adaptación».

Volviendo a nuestros intereses directos en este artículo, debe apreciarse que la negociación consciente puede intentarse frente al segundo y al cuarto poder, es decir, frente al poder compensatorio y frente al poder persuasor que proviene de la tecnoestructura y que exige adaptación. Por el contrario, pocas oportunidades de negociar habrá con el primer poder, es decir, con el poder sancionador. Con el tercer poder -el poder persuasor procedente del liderazgo que reclama identificación- la negociación puede existir, sí, pero en un sentido unilateral. Es el poder el que *negocia* con el sujeto que ha quedado bajo la influencia del liderazgo y *negocia* por medio de la persuasión emocional; y no al revés. Es decir, el sujeto persuadido por un líder no negocia nada.

Una vez que hemos analizado la intersección entre poder y conflicto -resuelta a través de diversos motores para la solución de problemas (HEILBRONER, HICKS) y el estudio de diferentes fuentes de motivación (ETZIONI, GALBRAITH), interesa adentrarnos en la intersección ética-conflicto.

En la Antigüedad clásica occidental se perfeccionaron -para una pequeña casta de gente cultivada- diversas habilidades filosóficas conducentes a saber convencer por la vía del razonamiento. Nos parece que en los Diálogos de PLATÓN (19) se patentizan ejemplos claros del afán que cada uno de los dialogantes tuvo para convencer razonadamente y persuadir al resto de contertulios, al objeto de que éstos pudieran entender la lógica del abandono de las propias posiciones y adoptaran las del relator; y ello, a pesar de que no hubiera negocio alguno de tipo crematístico detrás del anhelado convencimiento intelectual o de la persuasión (20). De hecho PLATÓN mediante los Diálogos busca la verdad, y no vencer o convencer.

(17) 1972, pág. 175.

(18) 1972, pág. 175.

(19) PLATÓN: *La República o el Estado*. Edicomunicación S.A. Barcelona. 1994. 383 págs.

(20) Adelantamos aquí, que el convencimiento y la persuasión, armas que las personas utilizan frecuentemente para lograr sus propios fines, pueden resultar valiosos instrumentos para abordar y finiquitar negociaciones con éxito.

Para Elliot ARONSON (21) «ARISTÓTELES fue el primero en formular los principios básicos de la influencia y la persuasión sociales». En sus obras *Ética a Nicómaco* y *Política* (22) ya 24 siglos atrás reflejaba suficientemente los problemas de la condición humana y la sanción moral que se aplicaba a las elecciones o acciones de los hombres (hábitos, virtudes, vicios, justicia, injusticia) y en la toma de decisiones que afectaban a los colectivos humanos (23).

El concepto de autoridad y el carácter rígidamente estamental de la sociedad en la que vivió ARISTÓTELES, probablemente se compaginan poco con el concepto moderno de la negociación en sentido estricto, que aparentemente se constituye en un instrumento para uso exclusivo de ciudadanos iguales y libres en sus diversas relaciones mutuas. No obstante, «moral» y «elección», son dos conceptos modernamente asociados con el que estudiamos aquí.

El romano-cordobés Lucio Anneo SÉNECA, hace 20 siglos, ya reflexionaba sobre la escasez de los recursos y la dificultad de contentar a todos los que participan en una disputa: «Nadie puede ganar sin que otro pierda» es el aforismo número 229 de su obra *El Libro de Oro* (24).

Citaremos ahora dos autores que, durante y después del Renacimiento, forman tronco común en los escritos sobre el difícil equilibrio entre política y moral: el florentino Nicolás MAQUIAVELO (25) (siglo XV) y el aragonés Baltasar GRACIÁN (siglo XVII).

El primero «escribe contra los buenos sentimientos en la política» (26) y resalta la preeminencia de los fines del político, a la hora de elegir los medios y de diseñar las actuaciones para conseguir los primeros. Si los demás se interponen entre los fines del príncipe y su propio éxito, MAQUIAVELO no duda en recomendarle actuaciones de fuerza (27) sobre la base de abstraerse de cualquier consideración moral y utilizar la técnica que consiste en recomendar: «si el Príncipe quiere obtener tal cosa, entonces...» (28).

(21) 1975, pág. 17.

(22) ARISTÓTELES, 1951, págs. 153-234 y 259-346, respectivamente (se trata de extractos de las dos obras).

(23) Según SÁNCHEZ VÁZQUEZ, «Las nuevas condiciones que se dan en el siglo V a.C. en muchas ciudades griegas -y especialmente en Atenas- al triunfar la democracia esclavista frente al poder de la vieja aristocracia, democratizarse la vida política, crearse nuevas instituciones electivas y desarrollarse una intensa vida pública, dieron nacimiento a la filosofía política y moral.» (1978, pág. 250).

(24) SÉNECA, L. A.: *El Libro de Oro*. Edicomunicación S.A. Barcelona. 1994. Pág. 55.

(25) Véase cualquiera de las dos versiones de su obra *El Príncipe*, que detallamos en la bibliografía (1973, 1974) y estudios sobre la obra de MAQUIAVELO como los de BUTTERFIELD (1965), NAMER (1980), y USCATESCU (1969).

(26) Pero es contrario a la violencia, según MERLEAU-PONTY, citado por USCATESCU (1969, pág. 17).

(27) *Virtù*, = «virtud»: del latín *vir*, hombre, varón, según explica SÁNCHEZ VÁZQUEZ (1978, pág. 200). Tal y como se comentará después, la significación maquiaveliana de *virtù* radica en un combinado de los conceptos de la fuerza y de la razón.

(28) Pero atención: MAQUIAVELO inaugura la estirpe moderna de técnicos asesores que recomiendan actuaciones que ellos mismos nunca osarían poner en marcha. Se sabe que escribió *El Príncipe* para rehabilitarse ante Lorenzo de Médicis, que le había desterrado. BUTTERFIELD pone en duda el «juicio político de un hombre que creía que su libro... le allanaría el camino para un nombramiento político» (1965, pág. 125).

El inglés Francis BACON (1561-1626) escribió una obra (*Of Negotiating*) que puede considerarse el primer precedente, no de carácter marginal ni tangencial sino nuclear, del campo de las artes y ciencias que abordamos aquí. BACON era ávido lector de MAQUIAVELO. Escribe: «Hay que agradecer a MAQUIAVELO y a los escritores de este género que digan abiertamente y sin disimulos lo que los hombres acostumbran hacer, no lo que deben hacer» (29). BACON nos advierte que MAQUIAVELO es el primer autor importante que se desembaraza del tomismo, erradicando los filtros ético-morales que, en especial procedentes de Grecia, habían condicionado la ideología dominante de las sociedades occidentales hasta el siglo XIV.

También el inglés Anthony JAY centra la metodología maquiaveliana: «Su principal propósito [el de N. MAQUIAVELO] era sencillamente analizar qué prácticas habían logrado en los tiempos pasados el buen éxito político y sacar de ellas los principios que debían seguirse en el presente para triunfar políticamente» (30).

Por lo tanto, posiblemente MAQUIAVELO es el creador de la ciencia política: es un positivista histórico, no un normativista ni tampoco un filósofo ético. El florentino estaba especialmente interesado «en lo que hoy llamaríamos la patología de los Estados, el reverso de la política, la conducción del Gobierno en circunstancias críticas...». Actualmente, los individuos que creen que la obtención de los propios objetivos (en un mundo cambiante, turbulento, crítico en suma) debe ser analizada a la luz de los *medios*, es decir, de diversos mecanismos heterogéneos como la dominación, la persuasión, la corrupción, la negociación, etc., piensan que éstos deben ser evaluados en función de su utilidad y no de su moralidad. Por tanto dichos individuos habrán de releer una y otra vez la obra de MAQUIAVELO (31).

Por lo que concierne a las técnicas negociadoras, nuestro autor publicó en este campo una de las primeras descripciones experienciales que, por excepción, no está ligada al dominio y a la imposición absoluta sino a la persuasión y a la amenaza (32).

(29) Cita de: CARDONA DE GIBERT. Estudio preliminar. En MAQUIAVELO (1974, pág. 24).

(30) JAY, 1972, pág. 32.

(31) La tentación de trasponer las averiguaciones de MAQUIAVELO al mundo de la dirección de empresas no es nueva. Anthony JAY la abordó con éxito. Véase: JAY, 1972. Dice este autor: «La nueva ciencia de la dirección de empresas es en realidad tan sólo una continuación del antiguo arte de gobernar...» (pág. 13).

(32) Según relata BUTTERFIELD, en una carta que MAQUIAVELO envió a GUICCIARDINI, el primero daba cuenta al segundo de su trabajo de promoción de una alianza matrimonial entre una pariente de su propio corresponsal y un mercader florentino. MAQUIAVELO se enorgullecía del ingenio que había demostrado y *revelaba un amor por la técnica de negociación en sí misma*, según afirma literalmente BUTTERFIELD. El florentino se mostraba satisfecho por haber podido abstraer de su praxis una serie de pasos que consideraba teóricamente impecables y que había expuesto en sus libros. Según escribió de un tercero [FERRARA]: «Al comienzo su propósito... es inspirar confianza; luego desea interesar. Logrado esto alega su caso, dando sus razones, y al fin, si surge cualquier resistencia, siembra en el ánimo del vacilante una vaga sensación de que tal vez tenga que arrepentirse de su decisión...» (1965, págs. 126-127).

Baltasar GRACIÁN fue jesuita y un discípulo distante en tiempo -nació en 1601- y lugar de su maestro (33) Nicolás de MAQUIAVELO (34). Los escritos de GRACIÁN son sarmentosos, resecos, breves, potentes y tienen mucha enjundia. Algunos están redactados en forma de máximas y, a diferencia de los de MAQUIAVELO, poseen una inspiración moral; la moral de GRACIÁN es laica y escéptica a pesar de su pertenencia a una orden religiosa que, por ello, le tenía muy *marcado* (35).

Nosotros hemos utilizado varias de las frases que escribió, para poder apoyar o contrastar afirmaciones que se realizan o compendian en diversas partes posteriores de este trabajo. Muchas de sus afirmaciones, una vez se modernizara el lenguaje que utilizaba, podrían parecer formuladas en tiempos actuales. Por GRACIÁN no pasa el tiempo.

Sería ahora muy tentador e instructivo el estudio comparado y profundo de la producción intelectual de diversos filósofos contemporáneos o posteriores a GRACIÁN: unos, optimistas y convencidos de la bondad natural en las relaciones con el prójimo (por ejemplo LOCKE, HUME, KANT, ROUSSEAU) y otros, sombríos descriptores de la maldad o de la dureza humanas [por ejemplo HOBBS, NIETZSCHE (36), SCHOPENHAUER (37)]. Obviamente los enfoques de negociación que podrían justificar o defender cada uno de los dos grupos, serían muy diferentes (38).

En principio déjense comparar dos posturas filosóficas extremas, la kantiana y la hobbesiana.

-
- (33) Según el prologuista de una de sus ediciones (Gabriel JULIÁ ANDREU) «entre ambos median coincidencias y afinidades, pero... nacen, no de ser GRACIÁN un... imitador de MAQUIAVELO, sino de poseer ambos características ideológicas comunes, teniendo de los hombres y de los hechos una estimación parecida, casi idéntica.» Véase: JULIÁ ANDREU en: B. GRACIÁN: *Tratados políticos*. Luis Miracle, Editor. Barcelona 1.ª ed. 1941, pág. 11.
- (34) Aunque parece que le denostó en alguno de sus escritos... Véase: JULIÁ ANDREU, *ibídem*.
- (35) Es decir, muy controlado. Véase la parte final del prólogo de José MARTÍNEZ RUIZ («Azorín»), en: GRACIÁN, s/º, pág. XI.
- (36) Se ha supuesto discípulo de MAQUIAVELO a NIETZSCHE, porque ambos defendieron una *moral de los fuertes*. Véase: USCATESCU, 1969, pág. 16. Éste, basándose en MERLEAU PONTY, no está enteramente de acuerdo con ello.
- (37) Hemos clasificado a NIETZSCHE entre los filósofos que han tratado con cierta profundidad de la maldad y de la dureza humanas, pero en el fondo es un optimista (recuérdese su obra *La Gaya Ciencia*); si hay que escoger entre NIETZSCHE Y SCHOPENHAUER uno verdaderamente pesimista, éste es el segundo. Este autor escribió en alemán hacia 1830 un pequeño tratado cuyo título traducido al castellano es: «El arte de tener siempre razón». Se publicó en 1864. Se ha redescubierto hace poco tiempo con ocasión de su traducción al italiano y al francés. En él se preconizan técnicas de debate y de discusión verdaderamente agresivas a nivel intelectual. (Véase: MASSOT, J.: «El arte de tener siempre razón». *La Vanguardia*. Barcelona. 9 de abril de 1995. Pág. 46). Como apunta el citado periodista, SCHOPENHAUER no acude a PLATÓN -el diálogo como búsqueda de la verdad- sino a ARISTÓTELES y sus célebres tratados «tópicos» y «sobre refutaciones sofisticas».
- Para una descripción de la obra del autor alemán -considerado un psicópata megalómano- véase: FISCHL, 1973, pág. 333 y ss. SCHOPENHAUER se tenía como el principal discípulo de KANT, pero hemos clasificado ambos en grupos diferentes.
- (38) Puede verse una curiosa teoría centrada en la contraposición entre los paradigmas hobbesiano y lockiano (el del hombre *malo* contra el hombre *bueno*) y su influencia en los enfoques de dirección de empresas, en: SECRETAN, 1993, págs. 148-150.

Por la teoría de la obligación moral (una teoría deontológica de la norma) KANT condena toda mentira, sin excepción, en la *Crítica de la razón práctica*: hay que decir siempre la verdad, incluso si las consecuencias son negativas para sí mismo y para los demás. Toda acción debe obrarse a la luz del deber; en absoluto ha de tenerse en cuenta el propio interés, momento en que la acción no sería moralmente adecuada. Así pues, lo único que sin restricción resulta moralmente bueno, es la buena voluntad personal (39). Ahora introduzcamos una coda o reflexión. ¿Podrían asumirse procesos de negociación sobre cualquier asunto, tal como conocemos dichos procesos en el mundo actual, en el seno de una moral kantiana? La respuesta es negativa.

Veamos la aportación de Thomas HOBBS. Expone una teoría teleológica (orientada a *finés*) y no una de tipo deontológico (orientada a *deberes*) como era la kantiana. Según HOBBS, el hombre es por naturaleza un ser egoísta. Como expresa SÁNCHEZ VÁZQUEZ: «Las teorías teleológicas tienen de común, el poner en relación nuestra obligación moral (lo que debemos hacer) con las consecuencias de nuestra acción; es decir, con el beneficio o provecho que puede aportar, ya sea a nosotros mismos, o a los demás. Si se toma en cuenta, ante todo, el bien propio, tendremos entonces la teoría de la obligación moral del egoísmo ético. [...] La tesis fundamental del egoísmo ético... [es que] cada cual debe actuar de acuerdo con su propio interés. El egoísmo ético tiene como base una doctrina psicológica de la naturaleza humana, o de la motivación de los actos humanos,... de acuerdo con la cual el individuo siempre persigue la satisfacción de su propio interés.» (40).

Otra vez puede ponerse sobre el tapete una pregunta similar a la que formulábamos más arriba sobre la posición de KANT: ¿podrían asumirse procesos de negociación sobre cualquier asunto, tal como conocemos dichos procesos en el mundo actual, en el seno de una moral hobbesiana?

La respuesta es ya dubitativa. Creemos que en el mundo actual sí podrían asumirse negociaciones con raíz hobbesiana; pero no todos los procesos de negociación -es una hipótesis- se desarrollan claramente a favor del propio interés *directo* del negociador. Cuestión harto diferente consistirá en valorar si los sujetos que hacen avanzar los procesos de negociación, durante su realización se comportan siempre dentro de cánones éticos, aunque explícitamente no tengan presente su propio interés. Al final de este trabajo retomaremos la cuestión, una vez hayamos analizado los aspectos básicos de los procesos actuales de negociación empresarial.

III. EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN Y SU EVOLUCIÓN EN LA TEORÍA DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Pasamos ya a diseccionar los trazos esenciales del estudio de la negociación, en el seno del arte y la ciencia de la dirección de organizaciones, para poder valorar o justificar la situación actual.

(39) Hemos tomado la información sobre la teoría kantiana de la obligación moral, de la obra de SÁNCHEZ VÁZQUEZ (1978, págs. 177-186).

(40) SÁNCHEZ VÁZQUEZ, 1978, págs. 187-188.

Empezaremos recordando aquí algunas descripciones señeras y enumeraciones clásicas o tradicionales de las funciones del directivo empresarial.

El ingeniero de minas francés Henri FAYOL, autor de la primera gran obra de dirección de empresas, afirmaba en 1916 que «la misión de la función administrativa [la de dirección] es la de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar» (41).

Posteriormente el profesor norteamericano Luther H. GULICK desarrolló la tipología de funciones de FAYOL. Para GULICK, administrar organizaciones consistía en abordar una secuencia de siete subfunciones como las siguientes: 1) planificar; 2) organizar; 3) realizar *staffing* (42); 4) dirigir; 5) coordinar; 6) informar (*reporting*) y 7) controlar mediante presupuestos. Todas ellas, lubricadas y enlazadas en el seno de un líquido amniótico llamado comunicación. Se recordará el acrónimo P.O.S.D.CO.R.B. que utilizaba GULICK para ayudar a la memorización de las iniciales en inglés de cada una de las siete subfunciones directivas (43).

Por su parte otro norteamericano, un alto directivo de General Motors Co. (44) (James D. MOONEY) utilizó un remedo de la división de poderes en un estado democrático -legislativo, ejecutivo y judicial- para *isomorfizar* las funciones básicas que se desarrollan en una organización cualquiera. MOONEY afirmaba: «en toda empresa organizada debe existir una función que determine el objetivo [función determinativa], otra que provea a su consecución [función aplicativa] y una tercera que interprete las cuestiones de acuerdo con las reglas de procedimiento determinadas» (45) [función interpretativa].

Los tres autores citados (FAYOL, GULICK y MOONEY) pertenecían a la escuela clásica de dirección. En el seno de dicha escuela clásica podrían citarse otras clasificaciones de las funciones directivas, que esencialmente atienden al criterio de la fragmentación de la tarea directiva en las fases que se han de ir cumpliendo, una vez superadas las que están situadas en lugares inmediatamente anteriores en el orden lógico de precedencia.

Así, sólo puede aplicarse la función *interpretativa* mooneyana cuando se ha desarrollado la función *aplicativa*; y se supone que sólo se puede dirigir (a personas) una vez se ha completado el *staffing* y por tanto todos los integrantes de la empresa tienen un puesto de trabajo asignado y conocen los cometidos que han de realizar. También puede observarse cómo estas enumeraciones de la

(41) FAYOL, 1961, pág. 179 (y *passim*).

(42) Es decir, determinar una política para el personal que abarcase su reclutamiento y asignación a puestos de trabajo y también su formación e incardinación en la organización.

(43) *Planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*. Véase: SCHEID, 1986, pág. 81.

(44) Véase LUSSATO, 1976, págs. 63-64.

(45) MOONEY, 1958, pág. 80.

función directiva tienen un sentido circular, de tal modo que el resultado obtenido del último elemento, cumple un papel alimentador para un nuevo ciclo directivo, en el que será necesario empezar otra vez por el principio. Los resultados producen información, que habrá de considerarse como un nuevo factor directivo en la *rueda del management* (46) que vaya a abordarse en el ciclo directivo siguiente.

Ahora la pregunta es: ¿tiene presencia la negociación, como fenómeno de interacción humana, en los escritos de los autores citados, todos ellos de la escuela clásica?

Implícitamente puede admitirse como cierto, que el directivo ha de utilizar algún proceso parecido a la negociación en la función de coordinación que recogen tanto FAYOL como GULICK (47); y también habrá de negociar en las funciones de planificación y de *staffing*, ambas detalladas por este último. Y ello en la medida en que se admita que dichas funciones deben desarrollarse a través de la interacción con otros directivos. Si se supone que éstos quedan bajo la esfera de decisión autónoma del directivo correspondiente, no habrá nada que negociar, salvo que se admita que el jefe debe consensuar con su equipo las decisiones que vaya tomando. Ahora bien: conceptual dicho comportamiento -consensuar decisiones con los subordinados- como normal en los años en que se desarrollaron las teorías clásicas de la organización, resulta actualmente impensable.

Así pues, podemos subrayar que la negociación (que en manos de los directivos resulta una potente e imprescindible habilidad o arma que es usada como ariete básico para obtener los objetivos perseguidos, tanto los aparentes como los reales) no consta en ninguna de las descripciones tradicionales de las listas de tareas a realizar por los directivos. Al menos, en las de autores que se consideren actualmente señeros y que pertenezcan a la escuela clásica de la Dirección de Empresas.

Mary PARKER FOLLETT escribió durante los años 20. Por tanto, es antecesora de Luther GULICK y de James MOONEY. Actualmente se reconoce que esta autora parece ser crucial en el ámbito que nos ocupa. Como afirma LUSSATO «se sitúa en la confluencia del movimiento clásico y del mucho más reciente de los sistemas sociales». Su aportación «se caracteriza por la importancia excepcional, para su época, concedida a los problemas psicosociológicos. Sus principios se refieren esencialmente a los problemas de coordinación. [...]» (48). El autor de un buen manual de *mana-*

(46) Véase la «rueda del *management*» de la KIMBERLY-CLARK Corp., expuesta por el profesor José Manuel RODRÍGUEZ CARRASCO en su obra *Juegos de Empresa*. Ed. ESIC. Madrid. 1975, pág. 33.

(47) La función de coordinación quedó elevada al máximo nivel cuando Chester BARNARD (que fundó la escuela de los sistemas sociales cooperativos en la ciencia de la Dirección de Empresas) emitió la definición de organización más corta y más célebre: «sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas.» Como expresa GALBRAITH, la palabra más importante de la frase es «coordinación». Véase: BARNARD, Ch. I.: *The Functions of Executive*. Harvard University Press. Cambridge. USA, pág. 73. Citado por GALBRAITH, 1972, pág. 172.

(48) LUSSATO, 1976, pág. 66.

gement (David R. HAMPTON) señala: «las ideas de Mary PARKER FOLLETT fueron precursoras (49) del que se ha convertido en un método muy apreciado: la solución integrativa de problemas» (50). Thomas A. PETIT efectúa una valoración similar (51).

En las escuelas directivas de las relaciones humanas (Elton MAYO, Abraham MASLOW, etc.) de los sistemas sociales (Chester I. BARNARD) y las de tipo *behaviorista* o del comportamiento (James MARCH y Herbert SIMON, entre otros) ya empieza a estar presente el fenómeno del conflicto y la necesidad de superarlo, como medio para avanzar en la obtención de los objetivos empresariales. En la escuela contingente, inaugurada formalmente por Paul LAWRENCE y Jay LORSCH, esta idea se refuerza.

La primera vez que se reconoció *explícitamente* que la negociación era un trabajo directivo, sucedió en el seno de la *blanda* -pero a la vez inclasificable y muy potente- escuela inaugurada por el canadiense Henry MINTZBERG (52): la escuela de los *roles* directivos.

Por medio de un proceso de observación de la conducta de varios directivos, MINTZBERG cuestionó la validez de las típicas listas de funciones de los directores (como las de FAYOL y GULICK, ya detalladas) y estudió las tareas directivas habituales, que agrupó en tres conjuntos de roles conceptualmente homogéneos: tres roles interpersonales, tres informativos y cuatro de decisión. Entre estos últimos, incluye el rol de negociador, como uno de los diez papeles principales que desempeña un directivo para desarrollar su función, que además requiere una atención y un consumo creciente de su total tiempo de trabajo.

(49) En la entonces naciente escuela de las relaciones humanas, entre los diversos autores que escribieron desde ella con puntos de vista académicos o profesionales, ya se podían hallar ejemplos del talante y estilo que personifica la más conocida de entre todos ellos, Mary PARKER FOLLETT. Por ejemplo, Mark M. JONES, Director de Personal de Industrias Edison, publicó en 1918 un breve artículo en la revista *Industrial Management* titulado «¿Qué haría yo si fuera capataz?». En dicho artículo indicaba entre otras sensatas admoniciones: «persuadiría a los trabajadores para que adquirieran las reglas» [que siguen]: «Recordaría que soy un vendedor, y que los géneros que vendo son las reglas de la empresa». Y más adelante afirmaba: «Comprendería que una de las partes más importantes de mi trabajo son las relaciones humanas. [...] Si alguna vez tuviera dudas respecto a la forma más conveniente de proceder al tratar con otro hombre, me detendría y pensaría cómo procedería en este caso un vendedor. Entonces trataría de aplicar la idea de la venta a mi propia situación, considerando que es de poco provecho "vender" algo a un hombre a las primeras de cambio, sin meditar sobre las relaciones futuras. **Me esforzaría en llevar a cabo la transacción de tal forma que pudiéramos seguir negociando durante años futuros, y consideraría que la venta del artículo no era más que un incidente...**» (JONES, 1918. Reproducido en: MARTING *et alia*, 1967, pág. 17). Como podrá comprenderse cuando se avance en la lectura de este trabajo, JONES nos suministra un magnífico precedente de la filosofía de negociación integrativa, resaltando como resalta la necesidad de subordinar la obtención de un «buen» acuerdo presente, a la posibilidad de continuar la relación negociadora en el futuro.

(50) Como señala HAMPTON (1989, pág. 568) se trata de «un método que no requiere una negociación de posiciones en la cual cada parte se adhiere a una [de ellas], trata de imponerla al otro y puede llegar a un compromiso. Por el contrario, requiere encontrar una solución que satisfaga por completo los intereses de las partes.». Más adelante, se verá cómo este modelo de negociación es considerado como el de mayor percepción y proyección.

(51) PETIT, 1975, pág. 53.

(52) MINTZBERG, 1983, cap. 4.

Para MINTZBERG, «la negociación es el manejo de recursos en tiempo real». Es decir, «la negociación es un regateo e intercambio en que el director está presente y se toman acuerdos» (53). Esto quiere decir que el mencionado investigador canadiense está pensando en la negociación como una interrelación dentro del grupo de trabajo de la dirección, más que en una actividad que afecta al negociador de la empresa con relación al entorno. La negociación, según MINTZBERG, afecta a la distribución de las tareas entre los colaboradores; la distribución de recursos -personas, dinero, información- y también a los acuerdos sobre los objetivos a cumplir.

En este contexto interno de la empresa, pocos autores expresaron con la maestría de Douglas MCGREGOR, el motivo por el que se había de transitar de una cultura de imposición a otra de superación del conflicto. En 1961, tras indicar que «en unos pocos años, la clase más numerosa y de mayor influencia de empleados... será la constituida por directivos profesionales y especialistas de múltiples clases...», MCGREGOR señalaba:

«La estrategia convencional de dirección -y las políticas y prácticas, así como las estructuras organizativas que se han desarrollado para ponerse a su servicio- surgió teniendo como objetivo primario el obrero manual, el cual está cambiando sustancialmente en su educación, situación económica, actitudes y competencia. ...los problemas primarios de las próximas décadas girarán en torno al especialista profesional. Nuestras estrategias, políticas y prácticas resultan totalmente inadecuadas. ...La razón primera y más importante es la naturaleza de la aportación del profesional al éxito de la empresa. Su labor consiste, esencialmente, en un esfuerzo intelectual creador [...]. Dicha labor profesional no puede «programarse» y dirigirse del mismo modo que lo hacemos tratándose de una cadena de montaje. [...] Esta clase de aportación intelectual a la empresa no puede obtenerse dando órdenes, utilizando prácticas tradicionales de supervisión o recurriendo a sistemas rígidos de control [...]» (54).

Así pues, en definitiva, para MCGREGOR las variaciones en los acentos en el tipo de personal y la cultura y formación que presentan las empresas desde principios de siglo hasta los años 50, han provocado que la imposición como método de relación organizativa (la compulsión o incluso el dinero, en base a la premisa del típico dicho *Ud. trabaje y calle, que para eso cobra*) ha de ceder terreno a la negociación como medio básico de resolución de problemas dentro de la empresa. Enlacemos estas afirmaciones con los modelos de ETZIONI y GALBRAITH ya detallados antes.

Ahora bien: conflictos hubo, hay y habrá en la empresa. Como indica HAMPTON, «la palabra conflicto se utiliza comúnmente para designar varias cosas: competencia, oposición, incompatibilidad, irreconciliabilidad, falta de armonía, antagonismo, pugnas y disputas. [...] La mayor parte

(53) MINTZBERG, 1983, pág. 91.

(54) MCGREGOR, 1969, págs. 40-41. La versión original inglesa de este documento se publicó en la revista *Technology Review*, vol. 63. N.º 4. (1961). Págs. 2-4, con el título: «Executive Responsibilities in a Period of Exploding Technology».

de los significados que acabamos de mencionar connotan situaciones desagradables. La *irreconciliabilidad* y la *incompatibilidad* indican que no es posible una solución satisfactoria. El *antagonismo* y las *pugnas* denotan que el conflicto daña a algunas personas e intereses» (55).

El referido autor, citando a K.W. THOMAS (56) se dirige hacia la búsqueda de significados del conflicto que sean menos negativos. En primer lugar aduce: «el conflicto no es intrínsecamente malo, sino un fenómeno que puede tener efectos constructivos o destructivos según la forma en que se administre» (57). El conflicto, según este autor, excita al ser humano y genera energía. «Cierta grado moderado de estimulación y tensión [...] coexiste a menudo con un mejor desempeño. [...] Los grupos en que los participantes tienen intereses diversos, expresan hechos divergentes y someten sus ideas a crítica, suelen llegar a soluciones más abundantes y satisfactorias» (58). Ahora bien: parece equilibrada la siguiente frase citada por HAMPTON, en relación a la percepción que muchas personas tienen con respecto al **conflicto**: «**Sé que tiene resultados positivos en el desempeño de la organización en su conjunto, pero no me gusta lo que me hace a mí**» (59).

También dentro del ámbito interorganizativo, una autoridad en el campo de la dirección de recursos humanos (Keith DAVIS) (60) opina asimismo: «los conflictos no son nocivos, ya que poseen tanto ventajas como desventajas, de modo que la meta del gerente es esforzarse por reducir éstas y aumentar aquéllas. Una de las ventajas es que las personas se sienten estimuladas a buscar mejores métodos que produzcan resultados más adecuados. Otra, es que los problemas que estaban ocultos salen a la luz en donde pueden resolverse. Con motivo de toda esta efervescencia suele originarse una mayor comprensión entre las partes involucradas.» De todos modos, DAVIS no deja de ver inconvenientes en la presencia de conflictos: «El espíritu de cooperación y trabajo en equipo suelen deteriorarse y la desconfianza se extiende entre personas que deben colaborar. Algunos individuos se sienten derrotados, terminan con una imagen personal más deficiente y pierden su motivación.»

En el **ámbito del conflicto intraorganizativo**, Paul LAWRENCE y Jay LORSCH -principales impulsores de la teoría contingente de la organización- saltaron varios grados la abstracción en el análisis, cuando afirmaron que un defecto básico de las teorías organizativas clásicas consistía en suponer que la integración organizativa era de tipo mecánico y absolutamente racional (61). Por lo tanto dichas teorías «ignoraron los sentimientos y emociones conectados con la realización de la colaboración organizativa, motivo por el cual no se interesaron demasiado en los medios interpersonales requeridos para realizar la integración».

(55) HAMPTON, 1989, pág. 559. Las palabras en cursiva son de HAMPTON.

(56) THOMAS, 1976, pág. 889. La cita de HAMPTON es de la pág. 889 de la obra de THOMAS.

(57) THOMAS, *op. cit.* pág. 891. Cita de HAMPTON, 1989, pág. 560.

(58) HAMPTON, 1989, págs. 565-566.

(59) HAMPTON, 1989, pág. 566.

(60) 1983, págs. 181-182.

(61) Con la excepción de Mary PARKER FOLLETT, aclaraban. Véase LAWRENCE y LORSCH, 1975, pág. 22.

LAWRENCE y LORSCH también acusaron a ciertos científicos del comportamiento o *behavioristas* (62) de haber señalado reiteradamente que, para que resulte eficaz la colaboración interpersonal, ha de establecerse dentro de un ambiente sincero y franco que permita un clima de cooperación entre las partes, que a su vez redunde en una resolución más eficaz del problema que les atañe a éstas.

Y razonaban LAWRENCE y LORSCH: por lo tanto parece, según los autores *behavioristas*, que debe imponerse como regla general la «idea de que los conflictos deben ser afrontados (63) y aireados, en vez de ser suprimidos por el poder de unos, o eludidos con el consentimiento tácito de todos.» (64). Con ello, «en consecuencia, consideraron que a veces el conflicto y el desacuerdo periódicos son pérdidas eludibles de energía humana.» Para LAWRENCE y LORSCH -por contra- «dada la necesidad de establecer modos de trabajo y de puntos de vista diferentes en las diversas unidades de las grandes organizaciones, el conflicto periódico es inevitable» (65).

O sea que para LAWRENCE y LORSCH la pregunta básica debe ser: ¿cómo pueden ser dirigidos y resueltos los problemas específicos de cada episodio conflictivo sin esperar a que el conflicto desaparezca?; o, en otras palabras: «¿de qué manera puede facilitarse la integración sin sacrificar con ello la necesaria diferenciación?» (66). Lógicamente su respuesta no podrá ser única, sino que estará sujeta al tipo de organización de que se trate; además, la forma en que ésta misma se estructura queda subordinada al ambiente o al entorno en el que ha de operar y a otros factores contingentes. Por ello, no es tan fácil una respuesta sobre la bondad o la maldad de la presencia del conflicto y la mejor forma de enfocarlo, sea para su evitación, sea para su superación.

En los últimos quince o veinte años se ha producido un fuerte crecimiento de la atención y del interés -primero el interés profesional y más tarde el interés investigador- con respecto al campo de las llamadas habilidades directivas, cuyo dominio muchos expertos suponen que está directamente correlacionado con el éxito directivo.

Las habilidades *hard* resultan muy ligadas a la inteligencia y el raciocinio analítico. Al directivo de alta cualificación técnica, dichas habilidades le permiten desmenuzar implacablemente y entender mejor problemas concretos para su resolución (como las habilidades técnicas asociadas a los métodos para planificar, organizar, controlar etc.).

(62) Entre los que -reconocen LAWRENCE y LORSCH- no se hallan algunos de los principales, como MARCH y SIMON. Véase: LAWRENCE y LORSCH, 1975, *ibidem*.

(63) STRAUSS comenta: «Los conflictos son problemas que hay que afrontar en la toma de decisiones, y deben ser resueltos, no basta llegar a un acuerdo, ni tampoco pueden ser evitados o ignorados.» (1988, pág. 63).

(64) LAWRENCE y LORSCH, 1975, *ibidem*.

(65) LAWRENCE y LORSCH, 1975, pág. 23.

(66) LAWRENCE y LORSCH, 1975, *ibidem*.

Pues bien: desde el tiempo en que se reconocía el peso mayoritario de la importancia de dichas habilidades técnicas, en los últimos años con un acento progresivo, se ha ido derivando hacia el reconocimiento de la importancia de las diversas habilidades *soft* y a su estudio intensivo. Últimamente dichas habilidades son denominadas «habilidades interpersonales». Se suponen esencialmente vinculadas a ciertas características personales que son muy difíciles (67) de adquirir por medio del aprendizaje.

Ejemplos de dichas habilidades *soft* son la capacidad para la configuración de la cultura de la empresa, la formación eficaz de equipos, la habilidad de negociación (68) en general, el ejercicio del liderazgo, el logro de motivación de las personas y los grupos que interactúan en la empresa, amén del correcto manejo o administración del tiempo del propio directivo, y de la innovación y la habilidad en la creación de excelencia, entre otros.

En este campo de las habilidades directivas -esencialmente *blando*- en el que fácilmente podríamos jerarquizar habilidades-medio y habilidades-fin, ciertamente también pueden desarrollarse técnicas de aplicación; sin embargo, el factor clave del éxito radica frecuentemente en la predisposición psicológica y en la habilidad demostrada en la selección de los enfoques y en el manejo del poder.

Podríamos decir que la atención de los teóricos en el estudio de las funciones directivas básicas, se ha centrado históricamente en enfoques de tipo *vertical*, en tanto que éstos han profundizado esencialmente en el análisis de las tareas directivas, entendiendo que su desarrollo requería el uso de técnicas aplicadas en el trabajo de gerencia.

Por lo ya indicado, sobre el conocido enfoque clásico de tipo vertical se está superponiendo cada vez más otro de tipo horizontal, que permite *combinar la urdimbre con la trama*. (69). Dicho enfoque horizontal claramente se basa cada vez más en el estudio de las habilidades directivas arriba mencionadas. El autor de un manual moderno de Administración de Empresas [Stephen P. ROBBINS (70)] dedica un largo capítulo de su obra a «la comunicación y las habilidades interper-

(67) A veces son virtualmente imposibles de conseguir.

(68) En la medida que las estrategias y técnicas de negociación puedan reputarse como de uso necesario en todos los niveles jerárquicos de la empresa, podría ampliarse su ámbito de denominación calificándolas como habilidades que deben poseer los recursos humanos de la empresa en general. En este sentido ya podrían ser calificadas como habilidades interpersonales, siempre que recordemos que la persona tiene otras esferas en las que es aplicable la negociación, aparte de la estrictamente relacionada con su profesión en el seno de una empresa.

(69) Aquí parafraseamos una de las brillantes metáforas que ha popularizado -en otro contexto- el profesor José Luis SAMPEDRO, concretamente en su obra: *Las fuerzas económicas de nuestro tiempo*, editada por Guadarrama, Madrid, 1975, pág. 14 y ss. De hecho, SAMPEDRO no inventa la metáfora sino que la toma del Fausto de GOETHE, como podrá verse ahora: «Quedan así, como base de las explicaciones ulteriores, las fuerzas técnicas y sociales como generadoras de toda la evolución previsible. Puede compararse a la trama y la urdimbre de ese "telar del tiempo" en que trabaja el Espíritu de la Tierra, según unos famosos versos del Fausto. Innumerables filamentos tiene la urdimbre social y, entre ellos, va y viene veloz la lanzadera técnica, con un ímpetu que a veces hace saltar los hilos y obliga a reordenarlos.»

(70) 1994, págs. 551-596.

sonales», entre las que estudia la habilidad para establecer y comprender la comunicación, la habilidad para superar barreras culturales, habilidad para escuchar activamente, habilidades de retroalimentación, habilidades para delegar, habilidades disciplinarias, habilidades para el manejo de conflictos y habilidades para la negociación.

Tanto la clasificación de ROBBINS como la nuestra anterior se refieren a campos de estudio que pueden calificarse como *horizontales*, puesto que afectan a todas las funciones y niveles de la empresa mediante un *barrido* transversal. Por ejemplo: los cometidos, las funciones, los objetivos y los acentos en las diversas tareas directivas podrán reputarse como muy diferentes entre dos directivos de extracción diversa; más probablemente tienen en común la necesidad de negociar, de ejercer un cierto liderazgo, de hacerse respetar un perímetro de poder, de demostrar una capacidad de innovación y de creación y de gestión del cambio, de administrar correctamente su tiempo, de delegar adecuadamente, etc.

La negociación, como expresión máxima de la habilidad directiva interpersonal de quien debe conseguir objetivos concretos, se constituye en un instrumento poderoso -probablemente el que más- al servicio del propósito de la obtención del éxito.

En resumen: creemos que puede reconocerse la dificultad de obtención de resultados positivos en el trabajo de dirección, si no media la aplicación sistemática y acertada de algún enfoque de negociación, como adecuada plasmación de la actitud personal favorable al compromiso y al pacto (71) con otros.

Como toda aplicación de un factor importante puede presentar determinados excesos y conociendo como conocen muchos directivos la importancia de la calidad de sus enfoques negociadores para lograr el éxito, de entrada debemos enlazar el final de este punto con el del anterior, advirtiendo que es posible que se produzcan abusos en su utilización, cuestión que puede bordear y traspasar unas fronteras morales (72).

A continuación abordamos una breve taxonomía bibliográfica de diversas obras que se refieren a este campo general.

Las obras que actualmente se ocupan de la negociación desde un punto de vista literario, pueden dividirse entre aquellas que tratan de lleno el problema negociador y las que lo contemplan tangencialmente partiendo -en origen- de campos intelectuales diferentes entre sí y diferentes al de la negociación propiamente dicha. Las primeras -las que se ocupan plenamente del fenómeno negociador- son también clasificables, a nuestro parecer, en tres grupos:

(71) «Pacto» o convenio, procede del latín *pactum* que es el participio pasivo de *pacisci*: «firmar un tratado», de la misma raíz que «paz». Véase: COROMINAS, 1973. No es casualidad que tanto la palabra conflicto (antes analizada) como el término «pacto», procedan etimológicamente del ámbito bélico.

(72) Nuevamente nos remitimos al final de este trabajo.

1. Las obras procedentes de ambientes universitarios -casi siempre de las filas de los psicólogos, psicólogos sociales y sociólogos (73)-, como las escritas por WALTON & McKERSIE (1965); RACKHAM (1976); DUNETTE (1976); THOMAS (1976); DUPONT (1986); y en España por CASADO y PÉREZ YRUELA (1975); y GÓMEZ POMAR (1991) (74).
2. Las publicaciones que pueden considerarse que están a caballo entre el origen universitario y el ulterior contraste a través de su uso en situaciones de formación y también en contextos reales, como las de FISHER y URY (1991); URY (1993) y HOLMES y GLASER (1991).
3. Los escritos claramente confeccionados por profesionales de la negociación o por formadores con larga experiencia y una buena batería de casos prácticos que pueden relatar. Casi siempre sus obras tienen un título que empieza con la palabra «¿Cómo», y/o acaba con las palabras «eficaz», «éxito», «triunfo», etc. mostrando sin ambages su objetivo. Citaremos las de mayor calidad, tal como nos parecen las de NIERENBERG (1983 y 1991), WINKLER (1983), KENNEDY (1994), KENNEDY, BENSON, McMILLAN (1990), MAUBERT (1993), SCOTT (1991), LE POOLE (1988), etc. (75).

Por otra parte, podemos mencionar las obras que tratan de acercarse al campo del estudio de la negociación de una forma lateral; o bien, sin tratarlo específicamente, lo consiguen desde nuestro punto de vista partiendo del estudio de alguno de los siguientes campos de análisis:

1. **El conflicto**, que en realidad puede considerarse como el origen de la necesidad o de la conveniencia de negociar. Por ejemplo las obras siguientes: DE BONO (1990); BORISOFF y VICTOR (1991); STRAUSS (1988).
2. **La comunicación**, que es el facilitador principal del desarrollo de la negociación; y **la persuasión**, una de las consecuencias de la comunicación que -como se ha indicado en el punto anterior, se utiliza como potente arma negociadora: BORNMAN *et alia* (1974); BOUSQUIÉ (1961); PARKSHURST (1990); PAULSON y WATSON (1991), etc.

(73) Recuérdese que en el objetivo de este trabajo hemos excluido expresamente el estudio de las presentaciones de carácter matemático que han desarrollado los economistas expertos en teoría de juegos.

(74) En el estudio de la negociación este último autor presenta una orientación híbrida entre literaria y cuantitativa de carácter económico, basada en teoría de juegos, pero a un nivel muy accesible y claro.

(75) Algunas obras son realmente *manuales de aeropuerto*. Por ejemplo: FLEMING (1995); MADDUX (1992); SELTZ y MODICA (1989). Las citamos porque hemos hallado en cada una de ellas algún aspecto de interés. Otras obras se basan en el juego (la utilización de la vertiente *homo ludens* de HUIZINGA) como método para simular negociaciones (CRISTOPHER y SMITH, 1992). Puede consultarse el libro de TRUMP y SCHWARTZ (1988) como paradigma del tipo de obras que relatan «la forma en que así lo hice» en negociación. También es curiosa la publicación de KENNEDY (1987), pues se trata de la única adaptación que conocemos del estudio de la negociación a un contexto intercultural, en el que resulta relevante la variedad de formas de negociar que utilizan los nacionales de países diversos, como árabes, norteamericanos, japoneses, rusos, etc.

3. El grado de **poder** o de influencia de los negociadores. La posibilidad de persuadir está en relación directa con dicho grado de poder o de influencia. Como explica el consultor francés MULLER, «el ejercicio eficaz del poder, implica la negociación entre los miembros de una organización.» El fenómeno del poder tiene mayor enjundia teórica que el de la negociación, pero su estudio facilita en gran manera el conocimiento posterior de las claves negociadoras. Una obra que lo trata en un sentido profesional empresarial es la del citado MULLER (1987); pero ya, capítulo aparte, merece la monumental obra de MINTZBERG (1992) en la que específicamente se ocupa muy poco de la negociación; no obstante su lectura, paradójicamente, le abrirá al lector muchas claves de conocimiento en el campo que nos ocupa en esta ocasión.
4. El **acuerdo o trato**, es el punto final deseado de toda negociación. Los autores involucrados en este apartado, enfatizan aún más -si cabe- el resultado del propio proceso negociador y por tanto focalizan su atención especialmente hacia la parte final de ese proceso. Por ejemplo: KUHN (1988); STEELE, MURPHY y RUSSILL (1989); el ya mencionado URY (1993), etc.
5. Por último, los **aspectos éticos** de la negociación, difícilmente podrán hallarse en las obras que tienen esa habilidad como objeto material central; hay que dirigirse a publicaciones que tengan la ética como objetivo central de estudio, como la de SÁNCHEZ VÁZQUEZ (1978), o cuyo objetivo de estudio sea la deontología, como la obra de GOROSQUIETA (1978). Ya empiezan a salir publicados libros sobre ética directiva, como el de BLANCHARD & PEALE (1990); y documentos sobre aspectos éticos específicos, como el de MELÉ (1993) y BORRELL (1993).

Una vez detallado el breve panorama de la evolución histórica del estudio de la negociación y el detalle bibliográfico que acabamos de presentar, nos adentraremos definitivamente en el estudio de la negociación empresarial.

IV. DEFINICIONES DE LA NEGOCIACIÓN: ASPECTOS BÁSICOS

Según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española (76), negociar procede del latín *negotiari*. Con respecto al vocablo «negociación» cita varias acepciones; las más relevantes aquí son la segunda y tercera: «2. Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro. 3. Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto como un tratado de alianza, de comercio, etc.».

(76) REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la Lengua Española*. Ed. Espasa Calpe. Madrid. 21.ª ed. 1992. Reimpresión 1995.

Observaremos ahora las definiciones en inglés equivalentes al término español *negociación*: según el Webster's (77) Dictionary *bargain* equivale a un «acuerdo entre partes, definiendo lo que cada una de ellas otorgará y recibirá en una transacción.» *Negotiation* es: discusión mutua y sistematización de los términos de una transacción o acuerdo.

La definición de la Real Academia Española (RAE) es muy genérica, pero atiende siempre a un sentido de proceso. Las definiciones del Webster's Dictionary remarcan: la primera de ellas el *bien* que se logra con la negociación, que eventualmente es el acuerdo (78). La segunda definición se refiere al proceso mismo, como la emitida por la RAE.

Veamos la etimología de la palabra española negociación. Procede de «negocio» (79) y éste del latín *negotium*, término que es asociable con cualquier suceso relacionado con la *ocupación*, el *quehacer* -con el «no estar ocioso»- y por tanto, transmite una idea de completa oposición a la contemplación o al ocio. COROMINAS (80) aclara que *negotium* es el derivado negativo de *otium*, reposo. Interpretamos que el latín *negotium* -y su equivalente inicial castellano- abarcaba en su significado literal un espectro de actos mucho más variado y amplio que el que modernamente se adscribe de ordinario al término *negocio*.

El término *negociación* abarca un amplio conjunto de actividades que implican interrelación humana con terceros, sobre la base de pretender lo que no se tiene y ofrecer lo que se posee, o bien contempla también las actividades relacionadas con la solución de conflictos concretos por vías pacíficas. La naturaleza de las mencionadas actividades, puede ser mercantil o no. Obsérvese que en un sentido genérico, la palabra *negociar* tiene un significado más amplio que el sentido moderno del término *negocio*.

Por tanto, la amplitud del significado del verbo «negociar» se sitúa en un término medio entre la asociada al concepto de *negotium* y la más escueta correspondiente al concepto de *negocio*, que como se sabe esencialmente es de índole economicista.

Definamos escuetamente la negociación interpersonal y la intergrupala. Entendemos que es un «proceso mediante el cual, dos o más partes (personas o grupos de personas, a nivel particular, dentro de una empresa, o entre distintas empresas) intentan superar conflictos de intereses que les sepa-

(77) Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language. Dilithium Press, Ltd. Gramercy Books. Nueva York. 1994.

(78) Es curioso constatar -una vez más- la diferencia de mentalidad existente entre la definición española de negociación, que atiende al proceso (a fin de cuentas, mentalidad heredera de la napoleónica) y la anglosajona más frecuente (*bargain*) que se orienta al resultado final. El significado *correcto* es el relativo al proceso y no el que se refiere exclusivamente al resultado.

(79) Determinadas palabras castellanas como *negociar*, *negociación*, *negociante*, COROMINAS inicialmente las halla empleadas en escritos diversos alrededor de 1490.

(80) COROMINAS, 1973.

ran, bien por razones profesionales, bien por motivos meramente personales». En todo caso, dichas diferencias afectan a su respectivo desempeño y éxito como personas y eventualmente al desempeño y al éxito de la organización para la que operan, como resultante global de los esfuerzos negociadores correspondientes.

Una definición alternativa podría ser la siguiente: «...la negociación es un proceso (con un inicio, un nudo y un final) en el que dos o más partes con intereses, algunos comunes y otros en conflicto mutuo, se reúnen para la presentación y discusión de propuestas explícitas, con el propósito de llegar a un acuerdo dentro de un marco» (81).

Una definición especialmente atractiva es la de LAX y SEBENIUS, quienes afirman que la negociación «es un proceso que potencialmente permite obtener ventajas de una interacción, [proceso] en el que dos o más partes, aparentemente en conflicto, buscan un resultado más satisfactorio mediante la acción conjunta, que el que podrían obtener de otra manera» (82).

En sentido muy amplio, la palabra negociación proporciona nombre a todos los procesos orientados al logro de ciertos acuerdos entre partes. Normalmente el acuerdo se reputa como necesario, cuando el proceso negociador se inicia como medio de solucionar un conflicto entre los implicados. Así pues, la espina dorsal del problema negociador puede identificarse en el proceso continuo con posible retroalimentación:



FIGURA 1

Ésta es la visión sencilla y genérica. Pero en un sentido estrictamente técnico, la cuestión no es tan fácil, debido a dos hechos:

- a) Ni la negociación es el único proceso que permite llegar a la obtención de acuerdos, ya que pueden encontrarse otros procesos de atenuación o de superación del conflicto (83);

(81) MENDIETA SUÑÉ, 1992.

(82) LAX & SEBENIUS, *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. The Free Press. Nueva York. Citado por GÓMEZ POMAR, 1991, pág. 21.

(83) O dicho de otro modo: la solución a un conflicto entre partes no tiene por qué desembocar en una negociación para que pueda resolverse satisfactoriamente.

- b) Ni los acuerdos son *a fortiori* la segura consecuencia del uso previo de procesos de atenuación o superación del conflicto. Es decir, dichos procesos pueden llevar al fracaso y no resolver el problema.

Por lo que se refiere al primer aspecto, HAMPTON cataloga y explica cuatro formas bien definidas de afrontar el conflicto: la suavización, el dominio, el compromiso y la solución integrativa de los problemas.

Desde un análisis que adopta al poder como categoría básica de estudio, nos parece mejor proceder a la separación metodológica de las situaciones de dominio (la segunda forma de afrontar el conflicto, citada por HAMPTON) de las que se producen en un ámbito de cierto equilibrio entre las partes (la suavización, el compromiso y la solución integrativa de problemas) (84).

La suavización sería una forma de solucionar un conflicto equilibradamente, sin tener que negociar nada; el compromiso y la solución integrativa de los problemas, constituirían variantes clásicas generales de la negociación.

Así pues, según nuestro enfoque, el conflicto puede darse en dos contextos básicos: uno de dominio de una o más partes sobre otras; y otro de equilibrio más o menos pronunciado entre las partes. Vamos a definir ambos contextos y a exponer la galería más completa posible de variantes del dominio y del equilibrio entre partes, según nuestro propio criterio.

1. El dominio.

Consiste en que una parte haga uso de mecanismos de poder, con el ánimo de impedir que la(s) otra(s) consiga(n) sus objetivos, puedan competir por los recursos o lleve(n) a puerto alguna iniciativa. Pero la tenencia de poder no es el único factor para poder conseguir la dominación.

El dominio de una(s) parte(s) sobre la(s) otra(s) puede producirse: I) tanto por medio del uso puro del grado de poder, como II) por razones de habilidad diferencial con respecto al entorno; e incluso III) a través de una combinación compleja de ambas, con acentos diversos.

En general, el dominio provoca la victoria de una parte y la derrota de la otra. La solución puede ser rápida, pero seguramente se juzgará poco satisfactoria en general (85). Según HAMPTON (que alega -sin citarla- una de las metodologías de análisis de diferencias, desarrolladas en el estu-

(84) HAMPTON, 1989, págs. 566-570. Las tres formas mencionadas son la primera, la tercera y la cuarta que aduce HAMPTON.

(85) HAMPTON, 1989, pág. 567.

dio sobre «*management* intercultural» del profesor holandés Geert HOFSTEDE) (86) el dominio «tal vez produzca mucho más malestar en una sociedad con poca distancia al poder que en una con gran distancia al poder.» Es decir, el dominio se acepta mejor en las sociedades autoritarias y que presentan grandes desigualdades, que en otras sociedades de tipo democrático e igualitario.

Los métodos para lograr dicho dominio, pueden ser, por ejemplo:

1.1. *La imposición unilateral.*

Se trata de la introducción por la fuerza de una decisión, de una parte fuerte a otra más débil, que es la que recibe las consecuencias sin poder remediarlo (87).

1.2. *La toma de decisiones unilateral.*

Se produce en un contexto de mayor igualdad que en la situación anterior, pero con una cierta asimetría de poderes. Dicha situación es conocida en la práctica como «ganar por la mano». En todo caso, el elemento diferencial se basa en la habilidad diferencial y en llevar la iniciativa, contando con la pasividad o inercia reactiva de las demás partes implicadas.

1.3. *La coacción o la extorsión; la amenaza.*

Coacción o extorsión es la presión de una parte sobre la otra o las otras, utilizando métodos agresivos, físicos o psíquicos. Dentro de las presiones que utilizan medios psíquicos, la forma de extorsión éticamente más reprobable es el chantaje, en sus diversos matices: emocional, económico, moral, de divulgación de información reservada, etc. (88).

Una variante más o menos leve de la coacción o la extorsión que a veces resulta difícil de distinguir de éstas, es la *amenaza*, que puede sustanciarse en dos variantes: la presión para que la otra parte se someta a hacer algo que no quería hacer, o la presión para que acepte la disuasión para hacer algo que quería hacer (89).

(86) En España se hallará un resumen de la metodología de HOFSTEDE en el artículo de SEGURADO, 1992. Puede consultarse también un resumen *estilo libro de texto* en HAMPTON, 1989, págs. 105 a 110. HAMPTON es el primer autor norteamericano que reconoce la importancia de la obra del investigador holandés citado, que curiosamente -que sepamos- todavía no ha sido traducida al castellano.

(87) Un ejemplo es la presentación al trámite de firma de un contrato llamado «de adhesión» o «leonino», con la consiguiente aceptación resignada de sus cláusulas por parte del sector débil.

(88) El prestigioso demógrafo y publicista francés Alfred SAUVY no tenía inconveniente en explicar que los vehículos básicos para imponerse en una negociación son *la amenaza y el chantaje*. Véase: SAUVY, 1962, págs. 22-23.

(89) KENNEDY (1994, pág. 19) expresa sustancialmente lo mismo con otras palabras. Este autor indica que la seriedad de la amenaza se juzga a través de tres aspectos: i) la capacidad de quien la realiza para cumplirla; ii) la probabilidad de que la cumpla si ve frustradas sus intenciones; iii) sus probables efectos si la pone en marcha (pág. 20).

1.4. La seducción.

La seducción se produce por medio de la manipulación de las emociones de agentes o decisores de la otra parte. En publicidad (que es una forma de negociación de las empresas con sus clientes, de la que éstos pocas veces son conscientes a la hora de la verdad, concretamente cuando han de tomar las decisiones de compra) es muy frecuente.

1.5. La persuasión.

El fenómeno de la persuasión se genera a través de un proceso de paciente maduración de las posiciones de la otra parte, usando métodos no reflexivos, sino puramente emocionales (90). El liderazgo carismático utiliza un combinado de seducción y persuasión sobre los liderados, que impide a éstos racionalizar la causa real por la que son seguidores del líder.

De hecho, ni con la seducción ni con la persuasión se produce una interacción real o una negociación consciente. El sujeto seducido o persuadido ha quedado absorbido emocionalmente por el sujeto seductor o persuasor, que ha ejercido influjo gracias a su atractivo, ascendiente o liderazgo sobre el primero. La comunicación se ha provocado en un sentido único, por lo que cabe catalogar técnicamente a ésta más bien como «información», aunque se componga de un conjunto de mensajes teñido y sesgado a favor de los intereses del que lo emite, que en realidad están orientados a doblegar la voluntad, más que a convencer (91).

Para finalizar este punto, creemos conveniente especificar que tanto la *imposición unilateral* como la *coacción* o la *presión* son actuaciones que no resuelven el conflicto; sólo lo ahogan. Y lo hacen por medio de la existencia de un mayor poder de una parte sobre otra u otras, poder que se ejercita. Tampoco la *toma de decisiones unilateral* lo resuelve; pero, en este caso, es híbrido el factor del presunto éxito: la parte fuerte mezcla poder y habilidad para conseguir sus objetivos. Posiblemente la *seducción* y la *persuasión* podrían clasificarse dentro de la esfera de la habilidad pura, si no fuera por el factor carisma, que por hipótesis actúa en ambas formas de dominación. El carisma o ascendiente personal no se puede entrenar: se tiene o no. Por tanto, estas dos últimas formas de ejercicio del dominio de una parte sobre otra, también quedarán clasificadas en un ámbito mixto de poder y habilidad, tal como lo hemos hecho con la toma de decisiones unilateral, pero con acentos de mezcla muy diferentes. En ésta domina el poder; en aquéllas, la habilidad, sobre todo en el caso de la *persuasión*.

(90) Sobre la persuasión en un plano general, véase al respecto el capítulo XIV del economista neoinstitucionalista canadiense J.K. GALBRAITH (1975, pág. 138 y ss; en especial 159-160). Otra lectura interesante de carácter general puede encontrarse en THUROW, 1991. Al tratar el tema de la «publicidad y la teoría económica», THUROW distingue la *publicidad informativa* (que tilda como «buena») de la *persuasiva* (que queda calificada como «mala»). Véase la página 181 del artículo citado de THUROW.

(91) Se trata de los métodos utilizados en la realización de la publicidad y de propaganda; pero aquí nos referimos al fenómeno «grupo contra grupo» o «persona contra persona», y no al fenómeno que se pueda producir en la situación «grupo -o persona- contra masa» propio de los fenómenos comunicacionales masivos.

Por supuesto entendemos que cualquier modo de dominio de una parte sobre otra u otras (aquí hemos expuesto cinco modalidades) solamente ahoga el conflicto. En ningún caso lo resuelve realmente, salvo que se admita que ahogar es resolver. Nosotros no lo admitimos.

2. Equilibrio (aunque sea inestable) entre las diversas partes.

La segunda situación fundamental que puede presentarse en una situación conflictiva es el equilibrio entre las diversas partes a las que concierne un asunto, sea en función de la necesidad de su resolución satisfactoria, o bien sea en función de lo irremisible del mero padecimiento de sus consecuencias. Siempre cabrá calificar dicho equilibrio como inestable en una situación dinámica.

Puede producirse -como en el caso de la dominación-: I) por medio del uso adecuado del grado de poder de cada participante en la situación conflictiva; II) por medio de la habilidad o la destreza de que puedan hacer gala los diversos actores, o III) por una mezcla de ambos factores. Aunque resulte válido a veces solamente en términos formales, como factor adicional cabe argüir -además- el equilibrio artificial que se garantiza potencialmente mediante IV) el amparo jurídico de la parte débil, como el facilitado por la legislación para la protección de derechos de los consumidores.

2.1. La suavización del conflicto.

La situación de equilibrio -paradójicamente- puede resolverse sin ser resuelta, es decir, mediante la suavización (92). El problema -el conflicto- permanece latente, a la espera de una ocasión favorable para ser resuelto. Mientras, las partes -o al menos la parte interesada en suavizar el conflicto-entierra(n) temporalmente las tensiones y se adapta(n) a la nueva situación.

2.2. La resolución del conflicto.

Las formas concretas mediante las que se puede decantar y resolver la situación de equilibrio inestable mediante la creación de un equilibrio estable (93) (aunque sea de tipo temporal) son las siguientes: y ello con independencia de su calificación ética:

(92) La *suavización* es una de las cuatro formas generales de resolución del conflicto que cita HAMPTON (1989, pág. 566).

(93) Debe aceptarse de todos modos que los equilibrios estables en las relaciones entre seres humanos no existen, si son evaluados durante períodos de tiempo suficientemente largos.

2.2.1. El convencimiento.

Se trata de un proceso puramente intelectual por el que una persona pretende, con armas lógicas, atraer hacia sus propias posiciones intelectuales los puntos de vista de otra(s) (94). El convencimiento no puede asimilarse a la negociación -forma que se mencionará después- por dos razones: 1) mediante el convencimiento se ventilan preferentemente cuestiones ideológicas o doctrinales, más que intereses organizativos o personales con un fondo crematístico en cualquier caso (95). 2) Algunos directivos equiparan el convencimiento -que es el resultado logrado- con la concienciación, que se asocia al proceso de maduración mental del individuo y es un proceso, precisamente como lo es también la negociación estrictamente considerada.

2.2.2. La mediación.

La mediación, «es un viejo y reconocido método para resolver conflictos» (96). Consiste en la interposición intelectual -incluso física a veces- de una persona o una organización entre dos partes en conflicto (97). El mediador es un «amigable componedor» (98). «...debe utilizar sus habilidades para que las partes alcancen su propio acuerdo» (99).

Como en un sentido general (y no puramente mercantil) escribía hace años el sociólogo alemán George SIMMEL, [a través del mediador] «se trata de reducir la forma volitiva del antagonismo [entre dos partes] a la forma intelectual. [...] La obra del mediador consiste en llevar a cabo esta reducción, ya expresándola por sí mismo, ya constituyendo una especie de estación central que, al trasladar de uno a otro lado los argumentos, los presenta en forma objetiva, eliminando todo lo que

(94) En la Grecia antigua, los sofistas fueron maestros que enseñaron el arte de *convencer* o «retórica». Véase: SÁNCHEZ VÁZQUEZ, 1978, pág. 251.

(95) Siguiendo las ideas de Blas PASCAL, BOUSQUIÉ indica que la acción persuasiva tiene dos grados: (a) cómo agradar, complacer, actuar sobre el sentimiento, sobre la voluntad: lo cual es propiamente persuadir; éste es el primer grado. Por otra parte, (b) cómo convencer, es decir, cómo usar la razón, ilustrar el espíritu, instruir por vía discursiva o demostrativa. (BOUSQUIÉ, 1961, 13). Nosotros hemos situado la acción de persuadir como una forma de relación humana de dominación y la acción de convencer como una forma de relación humana de equilibrio.

(96) STRAUSS, 1988, pág. 66.

(97) BLAKE & MOUTON (1985, pág. 29) indican que existen dos estrategias para solucionar los conflictos entre grupos, cada una con variaciones: el «método del mediador interpersonal, se basa en una persona neutral que proporciona el enlace que ayuda a encontrar un terreno común a las partes contendientes. El mediador logra esto mediante la identificación tanto de las áreas de acuerdo como de las de desacuerdo, a fin de reducir estas últimas y alcanzar la solución». En el «método alternativo ("método de trato directo para la resolución del conflicto") los contendientes negocian directamente unos con otros como miembros de su grupo respectivo...»

(98) Comentario del profesor Josep VALLVERDÚ, comunicación personal.

(99) STRAUSS, 1988, pág. 66.

suele complicar inútilmente la lucha cuando transcurre sin mediador» (100). Y más tarde añadía: «La imparcialidad requerida por la mediación puede basarse en dos supuestos. El mediador es imparcial cuando es ajeno a los intereses y conflictos en colisión, o cuando participa igualmente de *ambos*. El primer caso es el más sencillo...» Y concluía: «el desinterés personal respecto del sentido objetivo de la lucha y, al mismo tiempo, el interés por su aspecto subjetivo, colaboran a caracterizar la posición del árbitro imparcial, que será tanto más a propósito para su función, cuanto más desarrollados estén en su persona cada uno de estos dos aspectos, los cuales, al propio tiempo, han de coexistir y actuar en unidad» (101).

2.2.3. El arbitraje.

DONELLY Jr., GIBSON y IVANCEVIC (102) matizan al diferenciar la figura del *arbitraje* y la de la *mediación*. Consideran que es arbitraje «el método por el que una tercera parte escucha y analiza los argumentos de ambas partes, tomando una decisión que obliga [a cada una de ellas]. El árbitro determina el acuerdo y su decisión es definitiva.» En cambio, «la mediación es el método por el cual se llama a una tercera parte, que será neutral, para que ayude [a ambas partes implicadas] a solucionar el conflicto. El mediador hace sugerencias e intenta facilitar una relación de cooperación».

Como expone SIMMEL: «mientras el tercero actúa como simple mediador, el término del conflicto está en manos de las partes mismas. Pero al elegir un árbitro, las partes se desprenden de este poder decisivo; es como si hubiesen encarnado en el árbitro su voluntad de reconciliación» (103).

Así pues, podemos reconocer el arbitraje como un proceso social en que el árbitro, que es una determinada tercera persona de reconocida solvencia -o al menos con ascendiente suficiente sobre los involucrados- dirige y sentencia sobre una disputa que se ha producido previamente entre dos o más partes, siendo aceptado por ellas su arbitrio (104) y además con fuerza ejecutiva para todas. Dicha circunstancia hace que la labor del árbitro se desarrolle en ocasiones en que la situación de conflicto no se ha resuelto por otras vías como el convencimiento, la mediación, la negociación, etc. En realidad seguramente el árbitro es reclamado y su arbitraje produce actuación y efectos, cuando han fracasado todas las demás formas de superación del conflicto.

(100) SIMMEL, 1939, pág. 109.

(101) SIMMEL, 1939, pág. 110.

(102) 1994, págs. 485-486.

(103) SIMMEL, 1939, págs. 111-112.

(104) Incluso antes de que surja el conflicto (caso de que tal eventualidad y el árbitro se pacten previamente) o con posterioridad a su manifestación, momento en que es más traumático y difícil encontrar un árbitro del gusto de todos los implicados.

Como ejemplos de arbitrajes, pueden aducirse tanto la apelación a la Justicia, mediante el mecanismo público de la interposición de pleitos y de búsqueda de sentencias favorables, como el pacto de reserva de las divergencias para exponerlas posteriormente ante un árbitro preacordado o ante tribunales privados de arbitraje (105). Ahora bien, cabe matizar con SIMMEL que resulta diferente la confianza que ambos sujetos en conflicto tienen en un árbitro previa y voluntariamente aceptado por ellos al que se someten *a priori* (por lo que estamos ante la forma suprema de confianza), que la atribuible a los Tribunales ordinarios de Justicia. SIMMEL aclara: «Ante el Tribunal [...] la acción del demandante, supone, sí, la confianza en la decisión justa (pues por justa entiende la que le favorece a él); mas el demandado, en cambio, tiene que entrar en el pleito, crea o no crea en la imparcialidad del juez» (106).

Por último queremos citar en este asunto a una mente fría y racional como la del teórico de los juegos Howard RAIFFA, que exige al árbitro esté «preparado para formular y defender los principios básicos en los que se basan sus propuestas, que nunca deben ser arbitrarias» (107) (valga la paradoja, decimos nosotros).

Según nuestra opinión, ante un conflicto entre partes que no han podido resolver por sí mismas un problema que les separa, un arbitraje público o uno privado proporcionan una apariencia de igualdad o de equidad que tiende a ser meramente nominal en las situaciones reales y a que se incumpla su espíritu, puesto que si se establece la hipótesis de que resulta difícil que ambas partes tengan potencia similar, siempre acabará existiendo una parte fuerte y otra más débil. Por tanto, hemos de suponer que en razón de las condiciones objetivas existentes, se producirán situaciones de falta de información y de titubeos de la parte débil. Además, si se trata de un arbitraje mediante la apelación a los Tribunales de Justicia, esta última padecerá muchas dificultades para orientarse en los vericuetos procedimentales. Excusamos decir cuál será su posibilidad de sostenimiento de *pulsos jurídicos* a largo plazo, que requieren grandes cantidades de tiempo, dinero y esfuerzo como es sobradamente sabido.

(105) Dentro del proceso de arbitraje privado cabe distinguir entre el arbitraje pendular y el arbitraje transaccional. En el primero, el árbitro debe escoger de entre todas las posturas de las partes, la que le parezca más razonable sin promediar las posiciones. Por tanto, en estos casos los negociadores harán bien en no proponer soluciones descabelladas que seguramente después, al no haber acuerdo, el árbitro desestimarán por estar alejada de lo razonable. Si el arbitraje es de la modalidad transaccional, probablemente sí será favorable presentar unas condiciones negociadoras con un alto nivel de exigencia, ya que después puede aspirarse a que el árbitro promedie la solución entre las alternativas en conflicto. Con relación al arbitraje pendular, véase KENNEDY, 1994, pág. 160.

(106) SIMMEL, 1939, pág. 112.

(107) RAIFFA, 1978, pág. 300.

2.2.4. El soborno.

No se descubrirá nada aquí si se afirma que el soborno es un medio no lícito de obtener resultados. Aunque constituye un comportamiento totalmente carente de ética, nos tememos que en el mundo de los negocios se utiliza con una cierta mayor frecuencia de la que se admite públicamente. Desde un punto de vista analítico puede afirmarse que habrá propensión al uso de la figura del soborno *-ceteris paribus* otros factores- cuando el negociador de una parte observa o intuye que los intereses del elemento negociador de la parte contraria y los de la institución a la que ésta representa, pueden divergir entre sí; y *además, simultáneamente*, el primero parece ser proclive a escuchar propuestas éticamente deshonestas (108). Citamos la situación potencial del soborno como una de las que ofrecen inicialmente un equilibrio en el conflicto, puesto que la propia resistencia inicial de la parte que resulta objeto del eventual intento de soborno, en principio equilibra el poder de ambas partes.

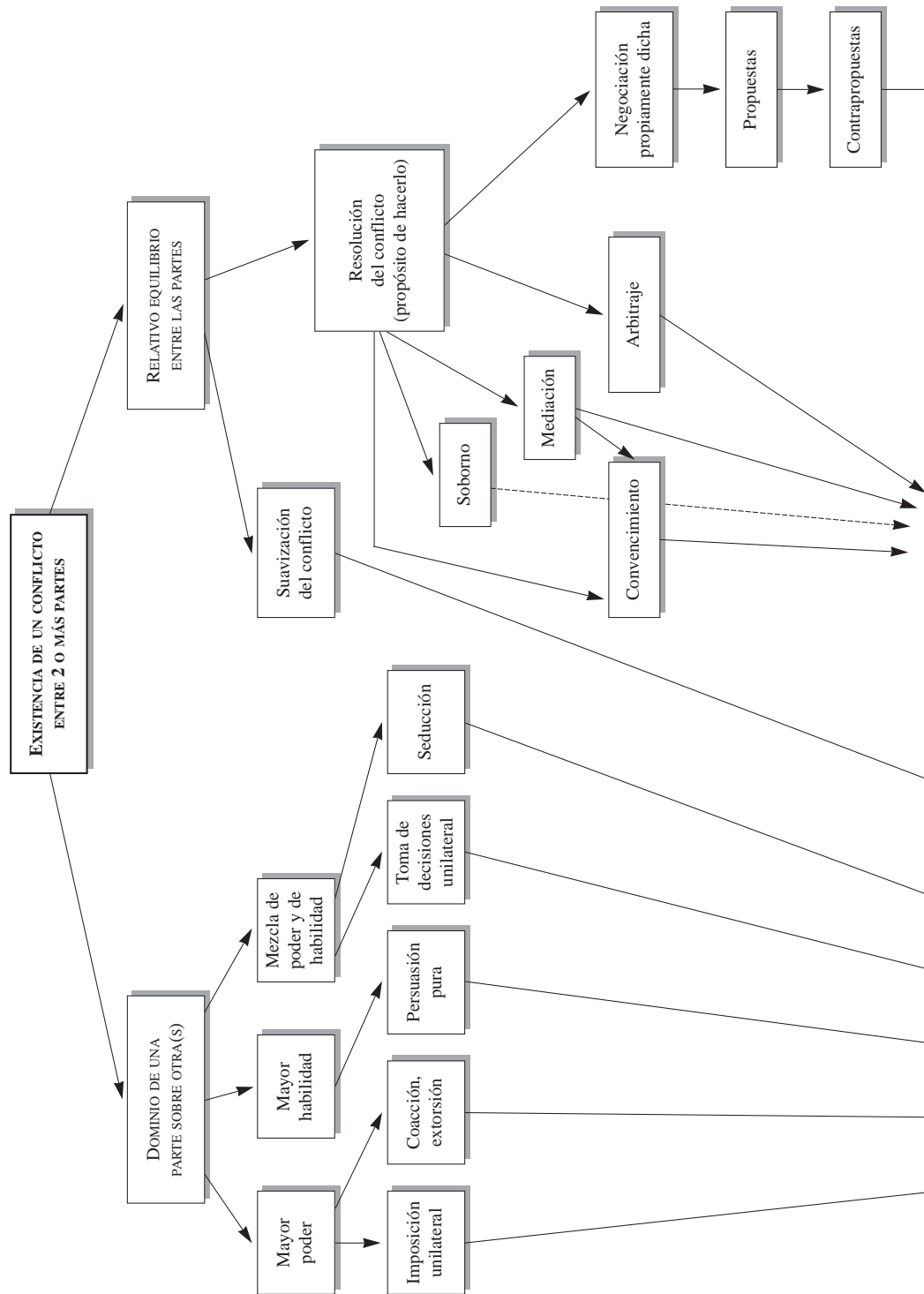
2.2.5. La negociación propiamente dicha.

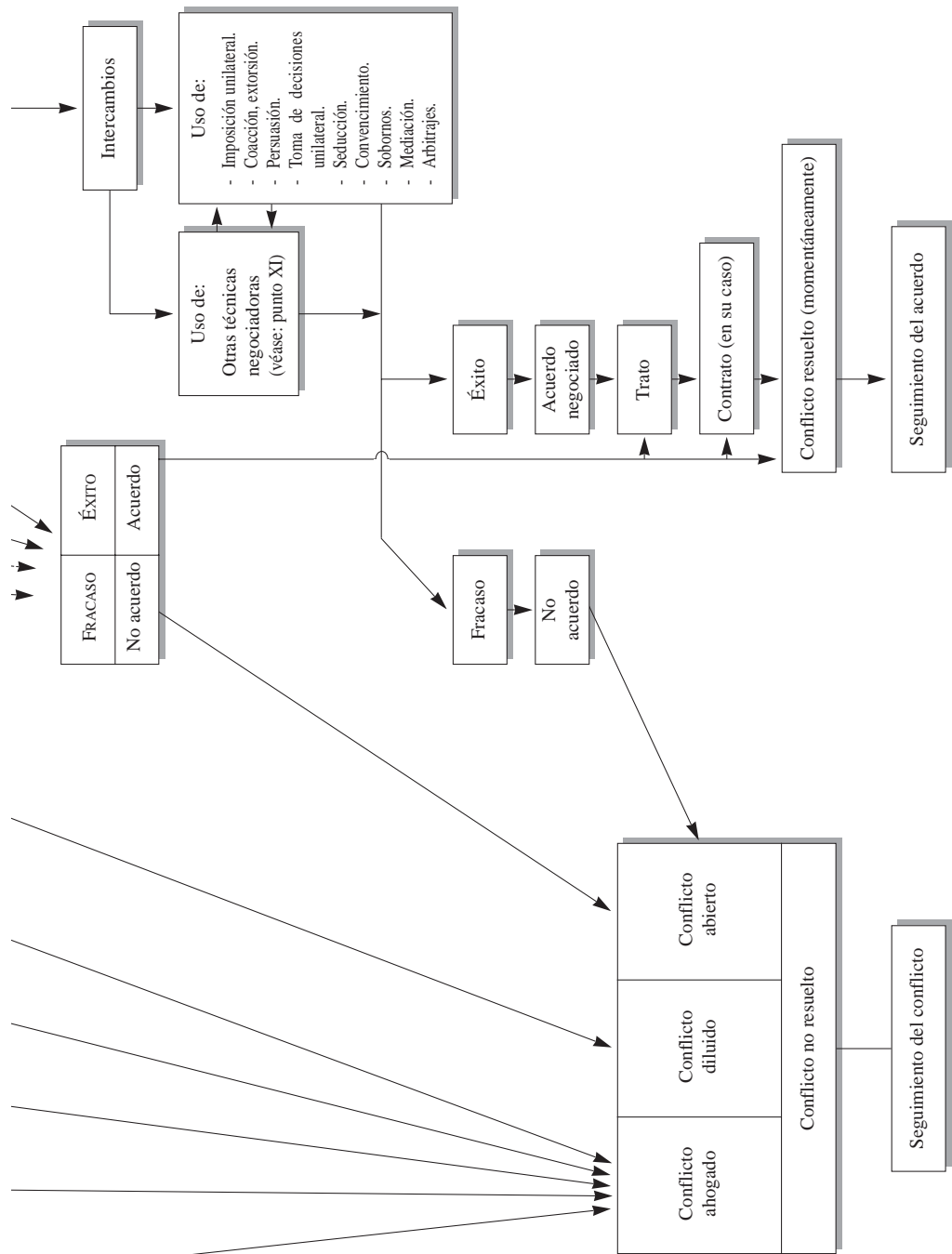
Probablemente -pero no en forma segura- la negociación propiamente dicha acabará procurando un acuerdo más o menos consensuado entre las partes.

Se ha observado ya que en las definiciones de negociación expuestas más arriba, se cita a ésta como un proceso y no como un acto. También la coacción, la seducción, la persuasión, la suavización, la mediación, el arbitraje etc., pueden estudiarse como procesos. Pero fácilmente se observa su condición de herramientas específicas al servicio de la maniobra negociadora, según las conveniencias de cada momento.

De este modo, en sus diversas fases la negociación puede incluir variados pasajes de dominio, imposición, toma de decisiones unilateral, coacción, seducción, mediación, arbitraje, soborno, etc. Véase la **figura 2** expuesta en la página siguiente, donde hemos detallado el esquema completo.

(108) Véase MARTÍN LÓPEZ, 1990.





FUENTE: Autor.

FIGURA 2.

Continuemos profundizando en los aspectos más remarcables de la negociación como proceso. Debe señalarse una obviedad: se negocia en el ámbito de cualquier organización, y no solamente en el seno de las organizaciones dedicadas a los negocios o de las relacionadas con ellos. El fin último de la negociación queda ligado al resultado o bien a la situación final que se desea; por tanto, negociar es una actividad humana absolutamente utilitarista (109) que deja poco campo para la especulación teórica y mental (110).

Tal y como se ha indicado anteriormente, la negociación es una habilidad personal que exige diseñar cuidadosamente un proceso de avance. Según se ha advertido, en principio, el uso de la mencionada habilidad requiere agentes con unas condiciones de predisposición en el carácter (111). Pero también se admitirá como cierto que, en adecuada presencia de estos requisitos, cada sujeto negociador puede perfeccionar su nivel de práctica mejorando los conocimientos que posea sobre las habilidades técnicas necesarias (112).

Por otra parte, difícilmente un dominio de las técnicas podrá suplir una mala configuración de la personalidad de los individuos que están negociando. Así pues, dotarse de una buena técnica negociadora, se calibra como una condición necesaria pero que no resulta suficiente, pues debe basarse en una condición necesaria previa y de mayor rango, como es la favorable aptitud de la personalidad del sujeto o de los sujetos involucrados.

(109) A partir de SÁNCHEZ VÁZQUEZ (1978, págs. 158-159) entendemos que en este artículo utilizamos el concepto de utilitarismo asociado a la negociación en un sentido ligado al egoísmo ético («es bueno solamente lo que es útil o provechoso *para mí*»), en lugar del asociado al altruismo ético («es bueno lo útil para los demás, independientemente de que coincida o no con nuestro bienestar personal»). Para el autor citado, el concepto correcto de utilitarismo -si no hubiese degenerado progresivamente en su significado- es: «lo bueno, es lo útil o beneficioso para el mayor número de hombres, entre cuyos intereses figura también el mío propio.»

(110) El campo para la especulación teórica y mental es escaso y queda para trabajos académicos cuyo objeto sea el estudio del proceso de negociación.

(111) En principio, el vocablo «carácter» en su acepción coloquial sabemos lo que significa. Las personas tienen «buen» o «mal» carácter; X es «todo un carácter», etc. Se trata de un concepto que mucha gente asocia con el perfil de la personalidad. Ahora bien, en filosofía y en ética se distingue ajustadamente entre el *páthos*, que según LÓPEZ ARANGUREN (1968, pág. 345 y ss) es el **talante** -es decir, el modo en que las personas se enfrentan *por naturaleza* con la realidad-, del *éthos* o **carácter** o personalidad moral, que es el modo en que la persona se enfrenta *por hábito* con esta misma realidad (*mos* o *mores* = *costumbre* o *costumbres* en latín: de ahí deriva la palabra «moral». SÁNCHEZ VÁZQUEZ, 1978, pág. 26). Siguiendo con ARANGUREN (1968, págs. 346-349) el *éthos* es «segunda naturaleza, modo de ser no emocionalmente dado, sino racional y voluntariamente logrado; por otra parte, el *páthos* es naturaleza; nos es *dado* por los genes. No depende de nosotros; al revés, somos nosotros quienes, por lo menos en buena medida, dependemos de él. En su sentido primario, no significa «pasión» -en el sentido técnico que esta palabra tomó luego en filosofía- sino «lo que se siente»... el modo de enfrentarse... por naturaleza con la realidad, ... el **talante**. «Éste resulta muy importante para la ética individual; el talante es la materia prima, el *thymós* o fuerza que poseemos para la forja del carácter. El hombre tiene que hacerse, se hace en la vida, partiendo, quiera o no, de lo que por naturaleza es». Así pues: *éthos* = carácter; *páthos* = talante. Simplificando algo, podemos indicar que el primero es de origen adquirido, y por lo tanto, moral; el segundo es de origen congénito, y por lo tanto, premoral. El conjunto de ambos -que es lo que, por síntesis, ve el observador ajeno- es la personalidad de un sujeto concreto. Ahora bien, según ARANGUREN, «importa mucho hacer notar que sólo por abstracción son separables.» (pág. 348).

(112) Hay autores como NIERENBERG (1983, 1991) -y otros- que afirman que la negociación es un arte que puede aprenderse. A nuestro entender, la principal habilidad negociadora es innata; los detalles son los que pueden aprenderse. Lo que resulta realmente difícil y meritorio es *enseñar* a negociar.

En todo caso, insistimos que la negociación es un proceso pragmático. Debido a ello, usualmente se justifican las complejidades y las orientaciones del proceso negociador por la bondad de los resultados obtenidos. Esta característica resulta común con las actividades más generales de los directivos, entre las que la negociación constituye un subconjunto muy importante. Ello es así, puesto que ordinariamente la negociación se conceptúa como *el* medio imprescindible para obtener dichos resultados; y ello prácticamente en todas las situaciones de ejercicio de la función directiva.

¿Qué notas características tiene un proceso o situación de negociación?

Según GÓMEZ POMAR (113), que se basa en este punto en SCHELLING (114) pueden identificarse tres aspectos básicos:

- Existencia de la percepción de un conflicto de intereses.
 - Existencia de interdependencia entre las partes negociadoras.
 - La posibilidad de que se pueda producir un acuerdo.
1. La percepción de un conflicto de intereses engloba dos condiciones por el precio de una. No sólo debe existir conflicto; también las partes (o al menos una de ellas, que va a ser la parte beligerante), debe(n) percibir que existe dicho conflicto. Si existiera conflicto y ningún sujeto se apercibiera, *no habría* conflicto en realidad. El problema que se pone entonces sobre la palestra es: ¿hasta qué punto, terceras personas que no están involucradas, podrían despertar el apercibimiento del conflicto que las partes interesadas no habían notado?
 2. Existencia de interdependencia entre las partes negociadoras: según GÓMEZ POMAR (115), «es un elemento clave que define las situaciones de negociación... la mayor parte de las decisiones que un individuo debe tomar para satisfacer los objetivos que persigue, son decisiones que no dependen exclusivamente de él mismo, sino que se ven influenciadas e influyen... [...] La forma en que el sujeto piensa que los demás piensan; lo que los demás piensan que él piensa; lo que el sujeto nuevamente piensa que los demás piensan de cómo piensa, y así sucesivamente, es una característica esencial... y un elemento consustancial a las situaciones de negociación.»
 3. La posibilidad de acuerdo. Esto significa que ambas partes negociadoras pueden satisfacer mejor sus intereses mediante un proceso de negociación, que sin llevarlo a cabo; y añadimos nosotros: y además ambos *lo saben*.

(113) 1991, págs. 18-19.

(114) SCHELLING, T.: *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press. 1980. Por otra parte, según indica RAIFFA (1978, pág. 301) «El análisis de la conducta prescriptiva unilateral en el regateo y la negociación es un campo fértil. Nadie tiene la última palabra; sin embargo Tom SCHELLING ha hecho un trabajo maestro explorando esta área en *The Strategy of Conflict*.» [RAIFFA cita la primera edición, fechada en 1960].

(115) 1991, pág. 20.

V. TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Según los criterios que se utilicen para clasificarlos, podrán distinguirse varios tipos de negociación que vamos a describir y revisar brevemente a continuación, sin un propósito de exhaustividad:

1. Tipos de negociación, por el ámbito.

a) Dentro de la empresa pueden darse como mínimo las siguientes intersecciones de negociación:

- Directivos/obreros.
- Directivos y cuadros de mando entre sí.
- Directivos/accionistas.
- Accionistas entre sí, cuando forman parte de un núcleo familiar o constituyen un conjunto muy pequeño de personas.

b) Con agentes exteriores a la empresa pueden producirse los siguientes episodios genéricos de negociación, sin que se pretenda agotar la casuística al detallar los tipos:

- Empresa/sindicatos.
- Empresa/mercado [clientes *finales* o «destructores», clientes *jurídicos* (por ejemplo, distribuidores)].
- Empresa/empresas competidoras.
- Empresa/proveedores.
- Empresa/entidades financieras.
- Empresa/poderes públicos (116).

(116) Por ejemplo, la negociación periódica que la empresa debe abordar con el Inspector de Hacienda. Otro ejemplo, macroeconómico, lo ofreció en años pasados el sistema de planificación indicativa que el Gobierno francés puso en marcha en los años 50. Como explicaba Vera LUTZ: «Los métodos flexibles de la planificación francesa, es decir, aquellos a través de los cuales evitó ser autoritaria, se han basado en gran medida en la negociación entre la Administración y la empresas, o sea, lo que se ha designado con el eufemismo de "diálogo" entre la industria y las autoridades.» (1972, pág. 72).

2. Tipos de negociación, por la finalidad perseguida.

- a) *Negociación sobre la agenda, el orden del día (117) el calendario y el orden del tratamiento de los temas a negociar*; además de otras cuestiones formales previas a la negociación propiamente dicha como son: lugar, hora, asesores admitidos, límites de tiempo, etc. Se trata de una negociación exploratoria *en las formas*, que puede condicionar el buen éxito del fondo negociador para la parte más hábil y/o atenta, en esta fase puramente procedimental o formal.
- b) *Negociaciones exploratorias, en las que ambas partes en principio buscan sólo información* como prolegómeno del asentamiento de bases de la fase «verdadera» de la negociación. Existirá multitud de casos de negociaciones exploratorias que no culminarán con una negociación propiamente dicha.
- c) *Negociaciones que tienden a establecer acuerdos*. Son las que requieren mayor calidad negociadora y más rapidez de reflejos y visión global. En este tipo de negociaciones los máximos jerarcas de las organizaciones involucradas en la negociación, tienden a aparecer en la escena negociadora solamente en la fase final. Entretanto permanecen en la sombra dirigiendo las operaciones.

3. Tipos de negociación, por el nivel jerárquico en que se realizan.

En este apartado nos referimos a negociaciones interorganizativas, no a las de tipo interpersonal.

Las negociaciones que tienden a acuerdos, normalmente se realizan directamente entre altos cargos de las respectivas jerarquías de las instituciones negociadoras.

Las negociaciones sobre formalismos y las destinadas a la obtención de información se delegan e instrumentan a niveles técnicos intermedios. Normalmente a los directivos de alto nivel no les entusiasma negociar con directivos de la otra parte que no posean capacidades decisorias. Y ello por varias razones: por ejemplo, pueden considerar dicha circunstancia como un agravio a su *status* directivo; también advertirán probablemente en los momentos de lucidez que ellos mismos se agotan y *queman* en las fases iniciales del proceso, mientras que los negociadores importantes de la parte contraria obtienen información, callan y se mantienen en el juego sin padecer desgaste alguno.

(117) WINKLER atribuye gran importancia a la preparación del orden del día de una reunión: «Quién prepara el orden del día de una reunión tiene un cierto control sobre las decisiones. Puede conseguir que en él sólo figuren los temas que le interese incluir». En ámbitos de negociación comercial, WINKLER asimila la confección del orden del día a la presentación de un cuestionario al comprador por parte del vendedor. Cuando el primero responde, queda en posición de inferioridad, pues ha proporcionado mucha información sin obtener nada a cambio; como máximo la promesa que «de este modo la oferta será lo más ajustada posible a sus necesidades». Véase: WINKLER, 1983, págs. 97-98.

No es aconsejable que los «primeros espadas» empiecen una negociación para llegar a acuerdos, dado que pueden llegar a un punto muerto no solucionable ya desde el principio mismo (118). En cambio, si ambas partes empiezan las negociaciones en niveles jerárquicos inferiores, siempre se puede avanzar en el proceso negociador desautorizando a los negociadores iniciales de inferior nivel, o sustituyéndoles total o parcialmente conforme toman importancia y cuerpo las conversaciones (119).

4. Tipos de negociación, por el número de negociadores que opera para cada parte.

En esta clasificación existen dos situaciones genéricas, si nos atenemos al enfoque de cada una de las partes: la presencia de un único negociador, o bien la actuación visible de un equipo con varios negociadores jerarquizados adecuadamente.

1. **Un único negociador.** En el caso de que una parte prefiera actuar con un agente en solitario, deberá calibrar que va a resultar difícil comportarse en forma diferente que la parte contraria, aunque sea en forma asimétrica. Si la parte contraria trabaja en equipo, la parte propia será aconsejable que lo haga también, salvo que la posición sea muy fuerte, simple y fácil de defender.

Las *ventajas* de negociar en solitario son las siguientes:

- Hay una sola posición negociadora al menos dentro de cada uno de los momentos o etapas negociadoras. Por lo tanto no se producirán titubeos ni discusiones en público, ni necesidad de *apartes*;
- No existen filtraciones descontroladas de información en beneficio de la parte contraria.

Los *inconvenientes* de negociar en solitario son los que a continuación se mencionan:

- La complejidad objetiva del estudio de propuestas y contrapropuestas puede agobiar al negociador solitario, sobre todo si el tiempo juega en su contra.

(118) Recordamos la actitud del Vicepresidente de Asuntos Económicos a principios de los años 80, D. Fernando Abril Martorell, cuando asumió directa y personalmente la solución de la crisis de Nervacero, uno de los envites más difíciles y problemáticos de la reconversión industrial española. También recordamos el caso del Presidente de un importante club de fútbol español, que quiso negociar directamente con los jugadores un conflictivo asunto de primas por resultados a obtener en la temporada que empezaba, con el resultado de que tuvo que asumir una situación grave, con rebelión de jugadores incluida.

(119) Aquí no realizamos ningún juicio -ni ético ni de oportunidad- sobre lo idóneo que pueda ser la profundización de las negociaciones a base de desautorizar -probablemente, con la consiguiente desmoralización, en definitiva- a los colaboradores que han iniciado las fases más técnicas de la negociación. Una de las técnicas que después se expondrán (la «retirada suave») se basa casi indefectiblemente en dicho tipo de desautorizaciones.

- El negociador solitario siempre está más expuesto a caer en trampas y ser víctima pasiva de los trucos de desgaste psicológico de los negociadores contrarios (120).
 - El negociador solitario ha de tener muchísima percepción para poder negociar al tiempo que capta, procesa y valora información que la parte negociadora contraria pueda ir ofreciendo en diversas formas: escrita, verbal o no verbal.
2. **Varios negociadores.** Pueden formar equipo, coordinarse y distribuirse el trabajo. Como equipo *estándar* puede establecerse el siguiente: a) un jefe; b) un observador de las reacciones de los contrarios; c) un portavoz; y d) varios técnicos ayudando a elaborar entre bastidores alternativas y contrapropuestas.

Las ventajas de disponer de varios negociadores residen en los siguientes aspectos:

- La especialización del trabajo respectivo;
- La sinergia que ofrece el trabajo en equipo cuando existe sintonía entre sus miembros (121).

Los inconvenientes están relacionados con la filtración de información que *en formas diversas* se puede ceder inadvertidamente a la parte contraria por los medios más inopinados y espontáneos.

5. Tipos de negociación, por la índole de los sujetos negociadores.

Si pensamos de nuevo específicamente en negociaciones interorganizativas, los sujetos negociadores pueden actuar:

- En su propio nombre;
- En nombre de la respectiva institución que les paga.

(120) El típico es tener que lidiar con una pareja de negociadores contrarios que se reparten el papel del «bueno» y el «malo». El primero es comprensivo, pero aparentemente está esclavizado por los duros esquemas del segundo, que queda en un segundo e irritante plano. El bueno quisiera colaborar pero... el negociador solitario contrario debe «ayudar,» si quiere evitar que aparezca en escena otra vez el malo con sus desmedidas exigencias... Véase KENNEDY (1994, pág. 36) para una descripción similar.

(121) Utilizando esta sintonía KENNEDY (1994, pág. 15) advierte que antes de la negociación, alguno de los miembros del equipo -el propio negociador principal, tal vez- puede entrenarse como «abogado del diablo» con el resto de los negociadores, procurando destrozar los argumentos que él mismo pensaba emplear, con el fin de generar aprendizaje y reforzar la argumentación definitiva. Puede hacerse también que el «abogado del diablo» sea el segundo de a bordo, lo que tiene la ventaja de entrenar y especializar a su jefe más eficazmente en el papel de negociador.

Este matiz ya deslinda la diferente capacidad de decisión y de logro de acuerdos a tiempo real. El negociador que representa a una institución puede tener los poderes limitados, o fingir esta limitación de poderes para agobiar a la parte contraria con problemas de tiempo o de complejidad de trámites y desplazamientos. Siempre se ha dicho que el mejor negociador es el sujeto ausente y desconocido que se reserva el poder de decisión (122). Eso será así en el supuesto de que la parte negociadora que utiliza este método es la que posee los puntos fuertes más claros.

El caso extremo puro de negociación por cuenta de otro acaece cuando existe una relación de mandato real proporcionada por un sujeto o institución económica a otro sujeto o institución. El primero está en la sombra. El negociador que se acerca a la persona interpuesta sabe lo duro y difícil que es el avance de las negociaciones cuando el canal negociador contrario demora, desfigura o simplifica deliberadamente las cuestiones (123).

6. Tipos de negociación, por las formas de enfrentarse al conflicto que presenta cada parte negociadora.

Basándose en la aportación pionera de BLAKE & MOUTON, según Kenneth THOMAS existen cinco maneras de enfrentarse a un conflicto por parte de un negociador:

- Competición.
- Colaboración.
- Compromiso.
- Evitación.
- Acomodación.

Dichas categorías corresponden al cruce de dos variables con dos valores extremos, configurando una matriz en la que hay cuatro valores extremos y uno intermedio (124):

En ordenadas, se presenta el «grado de firmeza» del negociador que se refleja mediante dos atributos antagónicos: *firme*, *maleable*. «El *grado de firmeza* recoge la medida de la intensidad en que la persona trata de satisfacer sus propios intereses».

(122) Como expresa KENNEDY: «Al igual que el viento, el poder no se ve, pero se nota.» (1994, 163).

(123) Piénsese -por ejemplo- en el caso de la negociación de un contrato de alquiler a través de un típico Administrador de Fincas, profesional que argumenta al aspirante a arrendatario que «él sólo acostumbra a entrevistarse con el propietario del inmueble una vez al mes, por lo que no puede consultarle modificaciones contractuales en el momento que lo requiere» el aspirante a arrendatario. Por tanto, la postura es clara: «o lo toma con las condiciones señaladas, o lo deja.»

(124) THOMAS, 1976. La fuente usada aquí con referencia al artículo de THOMAS procede de MENDIETA SUÑÉ, 1992.

En abscisas aparece el «grado de cooperación»; es decir, la medida en que el negociador «intenta satisfacer los intereses de la otra parte». Distinguen también otras dos grandes categorías de negociador, como son el *cooperador* y el *no cooperador*.

Combinando las dos variables generales citadas se definen las cinco maneras mencionadas al principio para enfrentarse al conflicto. Los cuatro extremos citados de la matriz de combinación de los dos criterios (más una quinta manera que resulta ser un híbrido, al estilo del que -en un contexto algo diferente- aparece en la metodología de BLAKE & MOUTON (125) cuando plantean su *rejilla directiva* insistimos, con variables distintas).

Estudiamos las variantes de arquetipos negociadores propuestas por THOMAS, cuyo resumen gráfico se expone en la **figura 3**, que puede consultarse en la página siguiente:

1. **Competitivo o dominador.** Se trata del negociador cuyas características son: *firme (asertivo)* y *no cooperativo*. «Persigue sus propios fines e intereses a expensas del otro. Se trata de una modalidad orientada hacia el poder» mediante la cual este negociador usa todas las armas a su disposición para lograr el control y la preservación de dicho poder. Es un caso claro de uso de estrategia distributiva. Probablemente es un negociador «estilo piedra» en estado puro.
2. **Acomodaticio o condescendiente.** Puede tildarse así al negociador que presenta las siguientes características: *maleable* y *cooperativo*. Presenta características radicalmente opuestas al negociador competidor que se acaba de analizar. El negociador acomodaticio pasa por alto sus propios intereses, para proporcionar satisfacción a los del negociador contrario (126). «Seguramente se someterá al dominio de la parte contraria o cederá» (127).

(125) Para un breve detalle de su teoría, véase HAMPTON, 1989, pág. 496 y ss. Para una aplicación de la teoría de la parrilla directiva, véase BLAKE & MOUTON (1985).

(126) A pesar de que luego se expondrá en el desarrollo del texto principal, deseamos comentar que NIERENBERG trata de demostrar que un buen negociador puede intentar el logro de un acuerdo «trabajando incluso en contra de sus propios intereses». No obstante, pensamos que resulta difícil encontrar negociadores empresariales de estas características acomodaticias, pues éstos difícilmente obtendrían algo tangible como resultado de su acción negociadora en un mundo competitivo, salvo en los casos en que existiera una expresa buena voluntad de la otra parte.

Para NIERENBERG (1983, pág. 147) y NIERENBERG (1991, págs. 102-112), a veces se contienen elementos de sacrificio, generosidad e incluso de subordinación en determinados casos especiales entre los 126 «gambitos» o combinaciones de negociación que expone. Un gambito es una combinación (es decir, un cubo) determinada tridimensionalmente dentro de un cubo general formado por el cruce de tres aspectos:

- A) Las diferentes necesidades personales que aproximadamente toma prestadas de MASLOW: fisiológicas, seguridad y defensa, amor y pertenencia, estimación, autorrealización, conocer y comprender, estéticas;
- B) Los niveles de enfoque de la negociación (interpersonal, interorganizativo, internacional), y
- C) Las seis variedades de aplicación, entre las que están: «el negociador trabaja en favor de las necesidades de su contrario» y «el negociador trabaja en contra de sus [propias] necesidades.»

Éstas serían literalmente ejemplos de conducta del negociador acomodaticio de THOMAS, si no fuera porque NIERENBERG simplemente utiliza estas variedades para «crear valor» en la negociación para sus contrarios y poder obtener provecho del cierre de ésta. Según NIERENBERG «cuantas más vías alternativas (a escoger entre las 126 combinaciones) posea [el negociador] para conducir una negociación, mayores serán sus oportunidades de éxito respecto a las de la gente que pone en práctica una y otra vez sólo dos o tres métodos (1991, 111). Baltasar GRACIÁN (como casi siempre) se anticipó: «Variar de tenor en el obrar, no siempre de un modo... No siempre de primera intención, que le cogerán la uniformidad, previniéndole y aun frustrándole las acciones. Fácil es de matar al vuelo el ave que lo tiene seguido; no así la que tuerce...» (s/f^a, pág. 9).

(127) HAMPTON, 1989, pág. 570.

3. **Colaborador.** Es a la vez un negociador *firme (asertivo) y cooperativo*. Desea la integración. «La colaboración supone un esfuerzo por trabajar con la otra persona, al objeto de hallar alguna solución que satisfaga plenamente los deseos e intereses de los dos».
4. **Evitador.** Simultáneamente estamos ahora en presencia de un negociador *maleable (no asertivo) y no cooperativo*. Es absolutamente descuidado, le da todo igual. Es pasivo y va a remolque. Se trata de un prototipo negociador completamente opuesto al del tipo colaborador que acaba de mencionarse. Como dice THOMAS, los negociadores que no son firmes (no asertivos) ni son cooperativos, probablemente tiendan a evitar o -al menos- a suavizar el conflicto.
5. **Participativo, buscador de compromisos.** Es un prototipo negociador que se presenta como intermedio «entre la firmeza y la cooperación [...] una posición intermedia entre la competición y la acomodación. [...] El compromiso puede significar "partir la diferencia", pactar concesiones o tratar de encontrar rápidamente una posición intermedia.»

GRADO DE FIRMEZA (Deseo de una parte de satisfacer su interés personal) (+) (-)	FIRME (Asertivo) (+)	COMPETITIVO (Dominio)	COLABORADOR (Integración)
	COMPROMISO (Participación)		
	MALEABLE (No asertivo)	EVITADOR (Descuidado)	ACOMODATIVO (Condescendiente)
	GRADO DE COOPERACIÓN		
		NO COOPERATIVO	COOPERATIVO

(-) (Deseo de una parte de satisfacer el interés de la otra) (+)

FIGURA 3. MATRIZ DE THOMAS (128)

(128) Tomada de MENDIETA SUÑÉ (1992) y de HAMPTON (1989), pág. 570.

7. Tipos de negociación, por el resultado esperado.

El resultado que se espera de la negociación puede ser evaluado alternativamente como:

Deseable. Es conveniente -pero no imprescindible- obtener algún resultado. Por ejemplo, en el caso de una propuesta de contrato de venta a un cliente o de otra que concierna a la fusión con otra compañía, interesa concluir sendos acuerdos en un grado que está en relación directa con los beneficios a corto y a largo plazo que podrían proporcionar respectivamente. Pero no hasta el punto de que el acuerdo se convierta en un fin en sí mismo, ya que siempre cabe calificarlo como un simple medio. De ordinario si no se logra un acuerdo, todas las partes implicadas o las que se sienten más perjudicadas por dicha circunstancia *racionalizan* (129) *la situación creada y abordan nuevas opciones de negociación* (130).

Necesario. Es preciso obtener algún resultado. Por ejemplo todo el mundo acepta que *deben* iniciarse negociaciones para parar un proceso huelguístico. A diferencia del caso anterior que presentaba un resultado tan sólo *deseable*, si el resultado se reputa como *necesario* existe mayor presión para conseguir algún compromiso. Pero debe admitirse que la presión ambiental que empuja a concluir acuerdos, siempre perjudica más a una de las partes negociadoras que a las demás (131). Por tanto, siempre habrá determinadas partes en una situación de conflicto que consideren más *necesaria* la adopción de una conducta negociadora. Así cabe pronosticar que la parte que se siente más presionada para resolver un problema mediante la negociación, empezará el proceso con peores bazas que su contrario.

8. Tipos de negociación, por el grado de la urgencia.

Atendiendo al criterio mencionado pueden identificarse los siguientes tipos de negociación:

(129) Véase *infra* el significado psicológico del término «racionalización».

(130) DONELLY, GIBSON e IVANCEVIC (1994, pág. 484), fijándose en los aspectos de negociación del modelo norteamericano de relaciones laborales, matizan con mayor detalle que el que acabamos de asumir nosotros, cuando distinguen que en las negociaciones (entendidas como conjuntos de varios temas a dilucidar entre partes diversas, de los cuales puede intentar establecerse los aspectos que se abordarán y los que no) existen: a) asuntos *obligatorios*, b) asuntos *permisivos* [permitidos] y c) asuntos *prohibidos*. De este modo se delimita claramente el conjunto de elementos sobre los que *debe*, *puede* y *no puede* negociarse, respectivamente. Sobre la clasificación de los autores citados podría añadirse otra que la corta longitudinalmente. Ellos exponen la clasificación simplemente de acuerdo con criterios legales; pero también podría definirse el conjunto de aspectos que *deben*, *pueden* y *no pueden* negociarse, según si existe un acuerdo previo y libre entre las partes sobre dicha cuestión o bien si una parte ha de aceptar dichas imposiciones porque se trata de precondicionantes de la otra parte para seguir en la negociación. Así, técnicamente podría distinguirse una matriz de $3 * 3 = 9$ clases posibles de asuntos a negociar.

(131) De todos modos, hay estrategias y métodos para que las partes perjudicadas reboten dicha presión.

Negociaciones sin límite de tiempo.

Son tipos de negociación difíciles de encontrar, salvo en casos de manifiesta importancia en los que existe objetivamente un equilibrio de poderes entre las partes. La negociación deberá ser de resultado *necesario*, en el sentido que se ha definido en la clasificación anterior. Además, no deberán existir jerarquías externas que puedan manipular el proceso negociador de las partes, fijando un límite de tiempo, por ejemplo.

Negociaciones con límite de tiempo.

- Tal límite puede ser un *objetivo marcado a alcanzar*; es decir, un límite temporal ajeno a las partes e inmodificable por cualquiera o todas ellas. Un ejemplo típico de esta situación se vive cuando un directivo de una empresa exige a dos de sus subordinados que procedan a resolver un conflicto entre ellos, antes de que hayan transcurrido veinticuatro horas. Probablemente la imposición de dicho límite no es neutral pues siempre acaba favoreciendo a alguna de las partes. Tal extremo muchas veces es conocido perfectamente por la parte que impone el mencionado límite de tiempo.
- Alternativamente puede tratarse de un límite de tiempo *subjetivo* impuesto por una de las partes a la(s) otra(s) parte(s) negociadora(s). Con alta probabilidad se trata de una presión adicional que se aplica sobre el negociador contrario, al objeto de conseguir una victoria en forma de buen acuerdo para la parte que presiona. Una regla básica consiste en que la parte que muestra mayor interés en concluir rápidamente la negociación es la que presenta la posición negociadora más débil; eso será así, salvo que la parte que se muestra altamente interesada, compense tal desventaja mediante el control de otros puntos fuertes o bien disponiendo de alternativas reales de elección para poder culminar adecuadamente la negociación (132).

9. Tipos de negociación, por la índole de las cuestiones.

Las cuestiones objeto de un interés especial para alguna de las partes, pueden clasificarse según su particular punto de vista en:

- *Cuestiones «negociables».*
- *Cuestiones «no negociables».*

(132) Como ejemplo, el caso típico que puede exponerse aquí es el del ejecutivo occidental que viaja a algún país de Extremo Oriente para negociar cierto acuerdo con sus autoridades o empresas. Lo peor que puede pasarle es llevar un billete de avión de vuelta con fecha cerrada, ya que tal circunstancia será aprovechada por sus amables anfitriones para obtener el máximo número de contrapartidas demorando intencionadamente el acuerdo hasta el límite de tiempo de la marcha aérea del apesurado y atribulado negociador occidental.

En realidad esta distinción puede resultar falsa, cuando la calificación de un asunto como «no negociable» se invoca por la parte débil ante la parte fuerte (133); y puede no resultar falsa al final, si se invoca la «no negociabilidad» únicamente por la parte objetivamente fuerte, que pretende encastillar su posición enrocándola ante la parte débil, ya que resulta obvio que ésta solicitará romper la calificación del asunto.

Ya se ha argumentado antes que debe producirse un cierto equilibrio de poder entre las partes, si se desea afirmar que existe una negociación en sentido puro. Por ejemplo, ante situaciones que la parte objetivamente fuerte tilda como «no negociables» no existe un conflicto con equilibrio, sino un conflicto con dominación (134). Difícilmente tal conflicto podrá terminar con un acuerdo, bueno o malo. Hay quien afirma que *todo* es negociable si se parte de una posición de fuerza suficiente (135).

VI. EL PROCESO DE NACIMIENTO DE UNA NEGOCIACIÓN

Deseamos apoyar en la siguiente idea de NIERENBERG (136) un resumen muy simple de lo que pueda ser un proceso de negociación: «Las negociaciones implican un intercambio de ideas entre seres humanos cuyo objeto es cambiar una relación.»

En este punto supondremos el caso ordinario en que ya existen unas relaciones iniciadas y mantenidas entre las partes, por lo que no vamos a tratar aquí del inicio del proceso de negociación que normalmente debe servir para «romper el fuego».

Según CASADO y PÉREZ YRUELA (137), sociólogos que han descrito en forma abstracta y minuciosa el proceso negociador entre dos partes que ya habían interactuado previamente, se producen las siguientes etapas:

(133) La parte débil en una negociación, difícilmente resistirá considerando no negociable un asunto ante una parte globalmente más fuerte que ella.

(134) En el caso de que haya existido una negociación previa fracasada, la forma de solucionar el conflicto que demuestra tal fracaso en el mundo militar consiste en iniciar una guerra o provocar nuevas batallas. A veces la parte que inicia una guerra militar la utiliza como una forma de obtener una mejor situación en una negociación política ulterior que se prevé próxima e incluso como método para iniciar dicha negociación. Afortunadamente, en el caso de conflicto entre empresas, se tratará de guerras únicamente económicas: guerras de precios, OPAS hostiles, etc.

(135) Recuérdese el *affaire* Sadam Hussein-Kuwait-Palestina-Israel, sucedido en 1990.

(136) 1983, pág. 34.

(137) 1975, pág. 68 y ss.

- Entre dos partes, al principio existen unas relaciones ordenadas y mutuamente aceptadas, que generan una situación temporal de tranquilidad y de rutina. Si uno de los dos sujetos negociadores no acepta el *statu quo*, se produce un desequilibrio que el primero intentará resolver mediante una negociación con la contraparte.
- Por lo tanto, para que nazca un proceso de negociación resulta condición necesaria que se produzca una alteración en las relaciones entre las partes.
- Si la parte requerida acepta entrar en negociaciones, se produce un proceso tal como el que sigue a continuación:
 - a) Exposición de peticiones;
 - b) Evaluación de peticiones;
 - c) Concesiones mutuas;
 - d) Contrapropuestas;
 - e) Acuerdo o desacuerdo.
- Si se genera un desacuerdo, se vuelve a empezar la negociación en el caso de que ambas partes estén interesadas en ella. Si una parte no lo está, la otra ejercerá medidas de presión para que la primera se avenga a reconsiderar su actitud.
- Si hay acuerdo, se inaugura un nuevo *statu quo* en el proceso negociador.
- Los acuerdos se han de poner en práctica. Si una parte cree que la otra no cumple lo pactado, la negociación deberá continuar porque permanece una situación larvada o explícita de conflicto. En una negociación de tracto sucesivo (no episódica) no existe una situación catalogable como «punto final» porque puede producirse siempre un desequilibrio por causas diversas: cambios en la relación de poderes; cambios en el entorno; disputas por la interpretación del acuerdo (138); conflictos con relación a su puesta en práctica; ofrecimientos de terceros; malentendidos, etc.

(138) En Derecho se invoca muchas veces la cláusula *rebus sic stantibus*. A través de su invocación -háyase incluido o no en el contrato- la parte que se siente perjudicada lo denuncia y lo incumple fácticamente, si las condiciones del entorno no se mantienen constantes. Por ejemplo, una empresa pública española fabricante de vehículos estaba superando penosamente en 1983 las consecuencias negativas de un acuerdo fallido de intercambio de acciones entre su máximo accionista, llamémosle el *holding* de empresas públicas nacionales [HEPN] y una multinacional norteamericana del mismo sector, en la cual los responsables del HEPN creyeron ver un gratificante *rol* de salvadora. La puesta en práctica del plan de viabilidad o de reestructuración de la empresa pública, llamado «Plan Estratégico 1-2-5» que se había acordado con los sindicatos y aprobado consiguientemente, fue denunciada por la Dirección de la empresa, invocando la cláusula jurídica *rebus sic stantibus*, por la cual la empresa no podía hacer frente a las condiciones de los despidos pactados y de reducción de jornada, al haberse producido determinados cambios sobrevenidos en el entorno, los cuales habían provocado variaciones negativas de la situación.

Por supuesto a nadie medianamente informado le costará encontrar ejemplos recientes de la aplicación de dicha cláusula en los juegos de poder empresariales o políticos.

VII. REQUISITOS BÁSICOS DEL PROCESO NEGOCIADOR

1. Requisitos básicos para establecer una negociación.

Dichos requisitos son los siguientes:

- Conocimiento de las causas de la ruptura del *statu-quo*.
- Comprensión respectiva de las aspiraciones de cada parte. Esta comprensión requiere un previo y abundante flujo de información mutua; es decir, un flujo de *comunicación*.
- Existencia de contactos planificados entre las partes.
- Conocimiento de las variables que intervienen en el proceso de obtención del acuerdo.

Para que pueda afirmarse que una negociación ha nacido, los requisitos no son necesariamente iguales que los exigidos para que una negociación tenga éxito una vez comenzada.

2. Requisitos para que una negociación tenga éxito.

De acuerdo con un documento del Comité de Justicia del Senado de Estados Unidos, tales requisitos son (139):

- Que la cuestión sea *negociable* (140).
- Que las dos partes tengan disposición para intercambiar valores y estén dispuestos a alcanzar compromisos.
- Que *hasta cierto punto* exista confianza entre las partes (141).

(139) NIERENBERG, 1983, pág. 3; NIERENBERG, 1991, págs. 16-17.

(140) Así como hemos mencionado en el punto anterior que «todo es negociable si se parte de una posición de fuerza suficiente», NIERENBERG, por contra, indica: «toda cuestión es negociable, siempre que existan necesidades humanas que colmar» (1983, pág. 4). La primera posición implícitamente atiende a uno de los dos elementos de la *virtù* en MAQUIAVELO: la fuerza. La segunda atiende al restante elemento de la *virtù* maquiavélica: la razón en sentido amplio; y en sentido estricto, se basa en la búsqueda de equilibrios psíquicos entre los negociadores. (Sobre la *virtù* maquiavélica, véase NAMER, 1980, págs. 129-130). Por nuestra parte debemos recordar, según ya hemos indicado, que todo asunto es negociable siempre que exista suficiente nivel de equilibrio de expectativas con relación al beneficio que cada parte sacará de la negociación; y este equilibrio se sustenta en el principio de una cierta igualdad de poderes entre las partes negociadoras.

(141) La cursiva es nuestra.

Ahora bien, las tres condiciones antedichas -los tres requisitos- parecen difíciles de cumplir en la mayor parte de los casos, ya que sólo se conoce del éxito de la operación negociadora una vez concluida. Si la negociación fracasa, cualquiera de los tres elementos mencionados puede servir de explicación («no tenían confianza mutua», o «en realidad era un aspecto no negociable» o «de hecho una de las dos partes no estaba dispuesta *a priori* a alcanzar un compromiso», etc.). Como siempre, en el mundo de los directivos, el éxito se mide por el resultado y no mediante la evaluación de la calidad de la «materia prima».

VIII. FILOSOFÍAS DE NEGOCIACIÓN

Algunos autores que han estudiado este asunto, identifican los significados de los vocablos «filosofías» y «estrategias» de negociación.

A nuestro parecer, en un ámbito tan pragmático como el negociador, el término «filosofía» identifica un concepto esencialmente teórico, especulativo. Por el contrario, el vocablo «estrategia» difícilmente se conceptuará como retórico. Tiende a ser considerado como de carácter práctico, inmediato.

Aunque en pura teoría no resulten intercambiables ambos términos, podrá aceptarse que lo van a ser en la práctica en el supuesto de que las intenciones conceptuales que delimitan la actitud que se desea exhibir en la negociación («*filosofía*»), tengan continuidad y coherencia cuando se diseña cada proceso negociador inmediatamente antes de abordarlo (142) («*estrategia*»). En caso contrario, las intenciones, al conceptualizar la situación, no se verán refrendadas por el diseño pragmático y ambos términos no podrán identificarse, caso que sucede a menudo cuando ambos niveles (filosofía y estrategia negociadoras) son definidos por conjuntos de personas diferentes dentro de una organización común o en el seno de un mismo grupo de intereses (143).

(142) Puede provocarse un tercer cisma, si hay tres niveles y no dos: dicha circunstancia puede suceder cuando la «filosofía» de la negociación queda definida en el ámbito superior; la «estrategia» se perfila por un segundo nivel (que todavía no resulta directamente operativo, dado que no aborda directamente el proceso de negociación); y la *infantería* y la *intendencia* de la operación quedan al cargo de un tercer nivel, constituido por el grupo de los negociadores «que dan la cara» y aplican directamente las tácticas y usan las técnicas negociadoras. En este caso la filosofía y la estrategia negociadoras pueden ser perfectamente coherentes entre sí, pero su enlace con el avance del proceso negociador puede quedar únicamente sobre el papel. La clave, como siempre, es el poder que conserva la parte que mantiene el control de la información, control entendido en este caso no como un problema a resolver entre partes negociadoras, sino como una cuestión a dilucidar entre los diversos niveles de una misma parte (filósofos y estrategias por un lado y los negociadores reales por otro).

(143) En el contexto político, esta confrontación se observa muchas veces en el típico caso de choque de enfoques entre los ideólogos y los pragmáticos del partido político que forma Gobierno tras unas elecciones: se produce un fuerte contraste entre el contenido y orientación del programa de gobierno previo a las elecciones (filosofía) y la planeación de la propia acción política de gobierno tras las elecciones (estrategia). En el mundo empresarial, el mencionado choque se produce muchas veces entre el refinado y estilista alto personal *staff* y el expeditivo y pragmático alto personal de *línea*.

Sea cual sea el término escogido -bien «filosofía», bien «estrategia» de negociación- aquí lo que tratamos de catalogar y conceptuar es el talante general con que va a abordar el proceso cada parte negociadora. No es momento de tratar ahora el estudio de las técnicas de negociación concretas, cuestión de tipo operativo ligada a la malicia y habilidad de cada negociador y que consiste en la instrumentación por parte del equipo de negociación, de los conocimientos de psicología aplicada y del vademécum de recursos maniobreros que deben operar dentro del enfoque, filosofía o estrategia de negociación escogidos previamente. Dejamos esta cuestión de detalle para páginas siguientes.

Aunque podrían citarse precedentes matemáticos de la teoría de juegos de VON NEUMANN y MORGENSTERN (144) pueden distinguirse en el campo de estudio de las filosofías de negociación expuestas literariamente (145) dos categorías de enfoques genéricos de negociación: la filosofía distributiva y la filosofía integrativa.

A) Filosofía distributiva:

Corresponde a la típica y creíble situación abstracta del «juego de suma cero» en el cual, si los propósitos de los jugadores se reflejan en sus respectivas conductas, las ganancias de un participante se van a generar íntegramente a costa de las pérdidas del restante (146). Se trata de una filosofía que puede ser juzgada por algunos como apropiada sólo en ciertas relaciones de negociación tales como las denominadas -moderna e impropriamente- *puntuales*; es decir, relaciones negociadoras concretas, aisladas y sin previsible continuidad. Dichas situaciones negociadoras permanecen muy ligadas a un concepto peculiar del mundo y de las relaciones con los demás; concepto que, aplicado, roza el engaño y la manipulación del prójimo (147).

El estilo negociador puede ser una buena muestra externa de la filosofía de la vida de cada sujeto -y, por tanto, de su filosofía negociadora- por lo que es factible considerarlo como un buen estimador de esta última, en especial en el caso de que sea directamente observable mediante el análisis de la actuación previa del sujeto o bien a través del estudio de la fama que le precede.

(144) Al respecto puede consultarse el artículo de SIEBE (1995).

(145) Por ejemplo puede consultarse CASADO y PÉREZ YRUELA, 1975.

(146) Uno de los economistas norteamericanos actuales de mayor prestigio (LESTER C. THUROW) ha escrito un amargo libro en el que denuncia la dificultad existente para resolver los problemas macroeconómicos de la sociedad actual: «Para la mayoría de nuestros problemas hay varias soluciones. Pero... tienen la característica de que alguien debe sufrir grandes pérdidas económicas. Nadie se ofrece como voluntario para este papel y tenemos un proceso político que es incapaz de obligar a nadie a cargar con ese problema. Todos desean que sea otro el que sufra las pérdidas económicas necesarias, y en consecuencia no puede adoptarse ninguna de las soluciones posibles. [...] Nuestra estructura política y económica no puede, sencillamente, hacer frente a una economía que posee un sustancial elemento de suma cero ...El problema con los juegos de suma cero es que la esencia de la resolución de problemas es la asignación de la pérdida.» (1984, págs. 15-16). Ahora bien, tal como están las cosas THUROW aboga porque entendamos que: «No es *nosotros* contra *ellos*, sino *nosotros* contra *nosotros* en un juego de suma cero.» (1984, pág. 22). THUROW se refiere a los grandes problemas económico-sociales actuales, como por ejemplo el ecológico y el energético.

(147) Por ejemplo, piénsese en el modo como un particular sin demasiados escrúpulos aborda la venta de su gastado automóvil a otro particular, o en cómo el primero conduce la venta de una casa de su propiedad con graves vicios ocultos, etc.

KENNEDY califica gráficamente el estilo de los negociadores con filosofía distributiva, como estilo «piedra». Según argumenta, estos negociadores se caracterizan por los siguientes aspectos: i) Consideran toda negociación como un enfrentamiento en el que una parte gana y otra pierde; ii) tratan de ganar sometiendo a los demás; iii) creen que las ventajas para ellos tienen que provenir inevitablemente de desventajas para los demás, y eso les importa poco; iv) son propensos a engañar, embaucar, utilizar trucos sucios, incluso a hacer uso de la coacción; v) quieren algo a cambio de nada (148).

B) Filosofía integrativa:

Recuérdese la cita a pie de página número 49 del presente trabajo: «Me esforzaría en llevar a cabo la transacción de tal forma que pudiéramos seguir negociando durante años futuros, y consideraría que la venta del artículo no era más que un incidente...» (149). Ya hemos dicho antes que M.M. JONES suministró antes de 1920 un magnífico esbozo de la idea de la filosofía de negociación integrativa, resaltando la necesidad de subordinar la obtención de un «buen» acuerdo presente, a la posibilidad de continuar la relación negociadora en el futuro.

Ahora bien, debe recordarse que la gran teórica de este enfoque fue Mary Parker FOLLETT. Según esta autora, el enfoque negociador integrativo requiere encontrar una solución que satisfaga por completo los intereses de las partes. «La integración requiere invención -decía- y lo que debe hacerse es reconocerlo sin dejar que el pensamiento quede confinado dentro de los límites impuestos por ... alternativas mutuamente excluyentes.»

FOLLETT llamaba a su enfoque «basado en la solución de problemas» o colaborativo, y lo contraponía al de «negociación». Es decir, para FOLLETT, con el vocablo «negociación» se hacía referencia exclusivamente a la filosofía distributiva.

El enfoque basado en la solución de problemas consta de tres pasos básicos: 1) Identificar los intereses esenciales o subyacentes de ambas partes; 2) buscar opciones e identificar las consecuencias que tienen para las dos partes; y 3) identificar la alternativa más satisfactoria (para todos los implicados) (150).

Para THOMAS dicha «solución de problemas»: i) se basa en un intercambio objetivo de información *verídica*; ii) requiere una redefinición flexible y creativa de las cuestiones; y iii) exige la presencia de un recurso valioso como la confianza entre las partes. Y también: iv) una garantía de que ninguna parte se aprovechará de la veracidad y de la flexibilidad para perjudicar a la otra (151).

(148) KENNEDY, 1994, pág. 3.

(149) JONES, 1918. Reproducido en: MARTING *et alia*, 1967, pág. 17.

(150) El enfoque de Mary PARKER FOLLETT se ha tomado de HAMPTON, 1989, págs. 568-569.

(151) THOMAS, 1976, pág. 895. Citado por HAMPTON, 1989, pág. 569.

Así pues, en resumen: la filosofía de negociación integrativa busca que salgan ganando con el acuerdo todas las partes que negocian. Los amantes de las abreviaturas y acrónimos le llaman *Win-Win* o «ganar-ganar» (152).

Hemos de distinguir aquí si el enfoque integrativo se aplica en el extremo como un juego perfectamente cooperativo o no. Veamos. Si la filosofía de los negociadores es distributiva, ya se ha dicho que el juego matemático es de suma cero. Pero paradójicamente, si el juego es plenamente cooperativo, y ello sucederá cuando las partes negociadoras tengan intereses estrictamente idénticos, por lo que ganarán o perderán conjuntamente, también estaremos en presencia de un juego de suma cero (153). Entendemos que como juego matemático puede aceptarse, pero en la realidad si dos personas negocian en el mismo lado de la mesa, no hay conflicto ni negociación; si su suerte va tan unida, de hecho juegan contra el entorno, lo que ya es otra cuestión.

El concepto matemático subyacente a la filosofía integrativa de negociación más típica, se refleja en un «juego de suma no cero». Ambas partes negociadoras están sentadas en lados opuestos de la mesa, por lo que tienen divergencias claras; pero también tienen ciertos intereses comunes. Tal filosofía negociadora de carácter integrativo permite justificar y organizar el reparto de un *pastel ampliado* (154) y excluye el amparo de la disputa por el reparto de uno de tamaño fijo. Suponemos como posible -cosa que no hemos observado que lo afirme autor alguno- que el perdedor en esta negociación puede ser el propio entorno económico y social o estar en él; también es posible que no quepa buscar como perdedor al propio entorno y que su presencia deba buscarse en el medio ambiente (155) o en las generaciones futuras (156).

Con el enfoque integrativo típico, la tendencia de análisis general del problema afirma que, con creatividad e imaginación, se *crea valor* para *todas* las partes (157). Por el contrario, en la filosofía distributiva de negociación lo que hace cada parte es *reclamar valor*, no *crearlo*.

(152) Véase, por ejemplo, KENNEDY, 1994, pág. 91.

(153) GÓMEZ POMAR, 1991, págs. 19-20.

(154) Respecto de la negociación integrativa entendida como la expresión del reparto de un pastel ampliado en el que no tiene por qué quedar perjudicada ninguna de las partes, véase la contundencia que destila la siguiente idea de John Kenneth GALBRAITH: «Cuando la finalidad es el crecimiento [económico] la negociación [empresarial] deja de ser un juego en el que lo que gana uno lo pierde el otro. Si el precio está bien fijado, ambas partes participarán en el objetivo del crecimiento de las ventas.» Véase: GALBRAITH, 1975, pág. 133.

(155) Parece curioso que la denominación «medio ambiente» y otra aún peor («medioambiente») hayan cuajado, pues los términos *medio* y *ambiente* significan exactamente lo mismo. Se trata de una redundancia más, a la que -según parece- deberemos ir acostumbrándonos estoicamente.

(156) Ambos tipos de perdedores tienen la ventaja -para los negociadores- de que no pueden quejarse. Debido a dicha causa, a veces se ha sostenido que un acuerdo negociador concluido con éxito a la luz de la filosofía integrativa, cuenta en realidad con ciertas partes negociadoras *que ni siquiera saben que lo son*, por lo que no pueden defender sus derechos económicos.

(157) Lo que siempre deja en la duda si se computa el efecto sobre el entorno.

Lo cierto es que en el sistema integrativo, cuando se utiliza en forma pragmática y real, ninguna parte renuncia monacalmente a un buen resultado: inevitablemente se adjudicará la parte mayor del reparto entre los negociadores el que disponga de mayor poder y/o de más habilidad, con la intocable precondition de no humillar o de no desposeer o no hacer que pierdan las otras partes negociadoras.

Comparándolo con el enfoque distributivo, se trata de un enfoque apropiado si se pretende garantizar la continuidad de una relación negociadora proyectada en el futuro. «En una negociación coronada por el éxito todo el mundo gana» (158). La negociación integrativa también es llamada en determinados ámbitos «negociación cooperativa».

Como expresa NIERENBERG «**hay que enfocar las negociaciones como una empresa cooperativa, pero con espíritu competitivo**». Por el tono general de la exposición de este autor se deduce que es partidario de la filosofía integrativa. Es más: advierte que una negociación no es un juego ni una guerra, puesto que si de tales se tratara habría ganadores y perdedores. El objetivo de una negociación no es la muerte o la derrota del competidor, sino alcanzar un buen acuerdo para todos.

El experto en teoría de juegos y famoso estadístico Howard RAIFFA señaló un elemento clave para la comprensión: según decía, «las negociaciones rara vez son estrictamente competitivas [distributivas] pero los negociadores se comportan como si lo fueran. Los negociadores tienden a comportarse y a considerarse mutuamente como sujetos estrictamente opuestos, en lugar de como sujetos que pueden cooperar para resolver conjuntamente un problema. En general, no es cierto que lo que uno gana el otro lo pierde, pero tendemos a comportarnos como si así fuera» (159).

Y tendemos a comportarnos así, como si fuese la última ocasión en que podremos negociar. Normalmente, a diferencia del caso de un mero juego, en una situación real de negociación no existe un final definitivo.

Como puede suponerse, en la calificación del éxito o fracaso de una negociación -calificación que puede influir muy grandemente en el desarrollo futuro de nuevos tratos con el mismo contrincante- también interviene «el síndrome de relaciones públicas internas posnegociadoras», por el que la conclusión de un acuerdo -sea bueno o malo objetivamente- debe *venderse* con ardor como el mejor posible y en general, como muy positivo para mantener alta la moral de las propias huestes (160).

(158) NIERENBERG, 1983, pág. 21 y NIERENBERG, 1991, pág. 33. Por otra parte, también es conocido un aforismo -parcialmente contradictorio con el anterior- que enfatiza que una negociación con éxito es «aquella que no deja completamente satisfecha a ninguna de las partes negociadoras».

(159) RAIFFA, H.: *The Art and Science of Negotiation*. The Belknap Press. Harvard University Press. Citado por GÓMEZ POMAR RODRÍGUEZ, 1991, pág. 57.

(160) Obsérvese que el remate de los acuerdos negociadores entre Estados o Gobiernos (tratados de pesca, integraciones económicas, segunda fase del Tratado de Maastricht, etc.) siempre acaba siendo *vendido* por las partes negociadoras ante su clientela política como «el mejor posible» o en todo caso como «un buen acuerdo».

Para KENNEDY, el negociador con filosofía integrativa presenta un «estilo agua» confrontando con el «estilo piedra» del negociador distributivo mencionado antes. El «estilo agua», según él, es propio de negociadores que «i) consideran toda negociación en contextos a largo plazo; ii) buscan el éxito mediante la cooperación; iii) creen que las ventajas para él conllevan también ventajas para el otro; iv) evitan el uso de técnicas manipuladoras y definen los intereses de cada parte intentando llegar a un acuerdo; v) sólo negocian algo a cambio de algo» (161).

Obviamente, no es lo mismo analizar una negociación en la que *todas* las partes usan, bien el «estilo piedra», o alternativamente el «estilo agua» (ya que el enfoque general marca claramente el carácter de la negociación), que analizar otra negociación en la que unas partes acuden con filosofía integrativa (estilo «agua») y otras llevan claramente a la mesa de negociaciones una filosofía distributiva («piedra»). Puede pronosticarse claramente que en una situación previa de equilibrio, los negociadores «piedra» ganarán la negociación, pero probablemente no volverán a tener la posibilidad de negociar con los primeros. La pregunta clave aquí, parece ser: cómo se computan los beneficios: ¿sólo contabilizando los de la primera -y a la vez última- operación?; o bien, ¿obteniendo el valor actual de los beneficios que puede ofrecer una secuencia futura de negociaciones permitida por el nacimiento y mantenimiento de un clima de confianza y cooperación entre las partes negociadoras?

Para contrastar la exposición de Mary PARKER FOLLETT, y de epígonos suyos como NIERENBERG y KENNEDY, es conveniente observar las posturas de otros autores como John WINKLER y Samfrits LE POOLE. De la lectura de sus obras deducimos que los dos últimos son más bien proclives a maximizar el resultado de una negociación *puntual*; parecen preferir negociaciones al estilo distributivo, al estilo «piedra», es decir, son más partidarios de recomendar una *línea dura de negociación* que «facilite la disputa de cada tanto como si fuese el último.»

Si se desea diferenciar el plano de la filosofía y los estilos de negociación, del de la estrategia negociadora, podemos abrir un segundo frente en el que se contrapondrán las estrategias de negociación directas y las indirectas.

La **estrategia directa de negociación** probablemente se usará por el oponente que considere que tiene mejores bazas y poco tiempo que perder. Dicha estrategia se aplica normalmente con pocas florituras diplomáticas, planteando claramente los temas negociadores desde el principio, fijando el límite de expectativas para la otra parte en forma diáfana ya desde el primer minuto y dando por hecho el futuro acuerdo con el contrario. Probablemente, este tipo de acuerdos sirve para lograr la victoria en los casos claros en que hay asimetría de poder y la relación con respecto a una parte oponente.

(161) KENNEDY, 1994, págs. 3-4.

nente débil, es de dominación. Por tanto, la parte fuerte pretende vencer a esta última, pero no necesariamente convencerla. Por tanto, parece que la estrategia directa será aplicable únicamente si la filosofía que emana del oponente es de tipo distributivo. Sólo en este caso parece que importará relativamente poco la continuidad futura de las relaciones negociadoras; por ello, la actitud y el estilo es en muchos casos, directo, brutal y sin concesiones (162).

La **estrategia indirecta de negociación** está ligada preferentemente a comportamientos y actitudes amables y consideradas con el oponente, al que se considera socio y tal condición se le explica continuamente para generar tranquilidad y confianza (163). En ella predomina, o bien A) una actitud aparentemente pasiva de espera a que el oponente plantee los temas y con ello obtener la máxima información posible de sus motivaciones, actitudes e intereses, con lo que en esta situación la llave negociadora reside en la escucha atenta de las manifestaciones del oponente (164); o bien B) se lleva a un primer plano la actitud activa de interés explícito, manifestado a través de preguntas sistemáticas dirigidas al oponente, preguntas que a la par que muestran un interés por los problemas y necesidades de la otra parte (son formas diplomáticas que lubrican futuras relaciones), constituyen un implacable sistema de consecución y almacenamiento de información.

Dicha estrategia indirecta es de lógica aplicación en dos situaciones generales, que en buena parte están relacionadas y conectadas: a) en la general de equilibrio entre partes (donde fácilmente se llega a la conclusión de que una actitud negociadora expeditiva poco conseguirá lograr): recuérdese que en la situación de un cierto equilibrio es donde puede producirse el proceso de negociación propiamente dicho (como ya se ha explicado más arriba), y b) en la situación general de negociaciones que se supone constituyen meros eslabones de una cadena de conflictos, negociaciones y acuerdos con otra parte negociadora; el mantenimiento de buenas relaciones negociadoras para el futuro se estima que va a producir un Valor Actual Neto muy superior que el que se derivaría de aplicar una estrategia directa consecuencia de una filosofía distributiva de negociación, estrategia y filosofía que probablemente sólo se podrían aplicar una vez con el mencionado oponente; después, escurrido, rehuiría cualquier relación.

-
- (162) BOUSQUIÉ llama a este modo o estrategia de conducir la persuasión «procedimiento extemporáneo o de ataque directo» (1961, pág. 43) y no lo recomienda en absoluto. Recuérdese que este autor no habla de negociación en general, sino de persuasión en particular. URY, por su parte, se manifiesta contrario a la búsqueda de «camino en línea recta» y se revela partidario de usar rutas indirectas a aplicar en situaciones difíciles, en las que debe procederse de forma contraria a lo que el negociador desearía.
- (163) BOUSQUIÉ llama a este modo o estrategia de conducir la persuasión: «procedimiento asociativo o indirecto». URY fundamenta una parte significativa de su estrategia de negociación compuesta por cinco pasos, en la *acción indirecta*. Este autor preconiza una «estrategia de penetración», cuyo significado real es casi contrario a la literalidad de su denominación: enfoque suave, escuchar mucho, pasos sucesivos, no imponer las propias condiciones a la parte contraria. Se trata de evitar oponer directamente la fuerza del negociador a la de su contrario (URY, 1993, págs. 26-27).
- (164) BOUSQUIÉ (1961, págs. 41-42) explica que «es una buena táctica, en un principio de conversación, hacer hablar al que se trata de persuadir, poner de relieve sus ideas, consintiéndole más que una atención benévola, una aprobación: ahora bien, ésta debe ser sobre puntos secundarios, en los que el sacrificio implicado tenga poca importancia. Mientras tanto se estudia al adversario para detectar sus puntos débiles... este período de espera y acecho no debe prolongarse mucho tiempo. Pero no constituye una pérdida de tiempo, sino al contrario.»

La distinción entre estrategia directa e indirecta no se ha diseñado específicamente para los patrones de negociación; cabe advertir que ya existen desde que estrategias militares la practicaran o -como TSUN ZU (165)- escribieran sobre ella hace más de 2.500 años. En el ámbito militar la estrategia directa *cheng* se basa en la pura fuerza. Normalmente conduce al fracaso abordar una batalla atacando de frente al ejército enemigo, salvo que las fuerzas propias sean muy superiores y aun así con reservas. La estrategia indirecta *chi* se basa sobre todo en la astucia (166) y en la acumulación de información. Ataques al flanco del ejército enemigo, maniobras envolventes, conocimiento profundo de la psicología de sus mandos y la búsqueda de campos aparentemente poco importantes en los que decidir el combate son varias de sus técnicas de aplicación (167).

Obsérvese que la distinción entre estrategia directa e indirecta en el campo militar se realiza con el fin de encontrar la mejor manera de vencer al contrario; también en situaciones de negociación la estrategia directa se diseña para vencer; pero la estrategia indirecta (pensar juntos, etc.) normalmente sirve para hallar caminos que coadyuven a mejorar la posición de todas las partes negociadoras, por lo que aparentemente la estrategia indirecta atiende con perfección al seguimiento de la filosofía integrativa ya mencionada anteriormente.

IX. CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS NEGOCIADORES

Aunque resulta típico intentar la definición de las cualidades del negociador excelente, en este epígrafe presentaremos sendos y someros detalles de las cualidades de un buen negociador y los defectos que presenta uno malo.

1. Cualidades del buen negociador.

Cada tipo de filosofía de negociación -distributiva o integrativa- podría requerir de un perfil definido de negociador adecuado. Ahora y aquí se tratará de sentar las bases de un perfil genérico e indiferenciado de buen negociador, aunque insistimos que podría matizarse un perfil personal distinto para cada filosofía aplicable.

La primera cualidad del buen negociador, según nos parece, consiste en conocerse perfectamente a sí mismo. El jesuita Baltasar GRACIÁN en el siglo XVIII lo expresó en forma inmejorable: «comience por sí mismo el discreto a saber, sabiéndose» (168).

(165) Un autor sobre técnicas de negociación que parece haber leído a TSUN ZU es URY (1993).

(166) Baltasar GRACIÁN: «Cuando no puede uno vestirse la piel del león, vístase la de la vulpeja... a falta de fuerza, destreza; ... más cosas ha obrado la maña que la fuerza... (s/Í, pág. 118).

(167) Las referencias que hacemos en este artículo a las estrategias *cheng* y *chi* de TSUN ZU se han obtenido de DÜRO, 1989, págs. 91-92.

(168) GRACIÁN [*El discreto*], 1938, pág. 57.

Ahora bien, hay más facetas. Un combinado de las cualidades del buen negociador (169) que extraemos de los escritos de John WINKLER (170) y Samfrits LE POOLE (171) es el que sigue:

- Prestigio.
- Buenas maneras.
- Paciencia y perseverancia.
- Capacidad de comunicación (172).
- Capacidad de persuasión y seducción.
- Capacidad de convencimiento.
- Experiencia.
- Muy buena información.
- Don de mando.
- Iniciativa propia.
- Capacidad de escuchar y observar.
- Empatía, o capacidad de ponerse en el lugar del otro (173).
- Mente analítica; o si se quiere, *cabeza fría* para distinguir en cada momento de la negociación lo que es principal de lo que resulta accesorio.
- Flexibilidad.
- Creatividad.

(169) Dado que ser un buen negociador está correlacionado con un amplio subconjunto de cualidades del buen directivo, nos remitimos a la amplia lista de cualidades directivas que exponemos en MONZÓN GRAUPERA, 1996a, 147-161.

(170) WINKLER, 1983.

(171) LE POOLE, 1988.

(172) Según BORNMAN *et alia*, «la eficacia del personal directivo depende vitalmente de su habilidad en la comunicación oral». Obviamente la faceta negociadora del directivo es una de las que precisan mayores dosis de capacidad de comunicación (1974, pág. 199).

(173) Para URY (1993, pág. 34), «la habilidad más importante en la negociación es la capacidad de ponerse en el lugar de los demás.»

- Capacidad para conservar la calma y el autodomínio.
- Alta capacidad de disimular (174) los propios pensamientos (175).
- Sentido de la oportunidad.

Por otra parte, si queremos equilibrar las cualidades del negociador «duro» -implícitamente glosadas por los dos autores citados- con las cualidades que expone Gerald I. NIERENBERG, autor que ya se ha indicado que es partidario de filosofías negociadoras más flexibles, las cualidades de un buen negociador se pueden resumir al final en tres ingredientes básicos, que parecen necesarios en cualquier perfil de persona negociadora:

- Conocimiento amplio de la mente y de la conducta humana.
- Preparación previa.
- Experiencia negociadora.

Si hemos de dar crédito al actualmente alicaído magnate de los negocios inmobiliarios Donald TRUMP, «la de la negociación es una facultad innata. Está en los genes. No lo digo por soberbia. No es cuestión de intelecto. Algo de inteligencia sí se necesita, pero lo más importante es el instinto.». Nos informa también que «mi estilo en la negociación es bastante sencillo y llano. Apunto muy alto, y a partir de ahí todo es tirar y tirar hasta que consigo lo que quiero. A veces me conformo con menos, pero en muchos casos, al final y pese a todo, logro lo que me había propuesto» (176).

2. Defectos del negociador.

Según Samfrits LE POOLE el deseo de complacer a la otra parte, la ingenuidad, la inflexibilidad, la emotividad, la tendencia a pelearse y la inadaptabilidad al grado de incertidumbre reinante, son características que deben entenderse como defectos del negociador que le discapacitan para dedicarse profesionalmente a estos menesteres como especialización. Vamos a comentar brevemente cada una de estas indeseables características:

(174) Decía Baltasar GRACIÁN: «Nunca juega el tahúr la pieza que el contrario presume; y menos la que [éste] desea». (s/f, pág. 9).

(175) Esta cualidad, a pesar de que permanece implícita, no la ofrecen claramente los dos autores consultados sino que la tomamos directamente de MAQUIAVELO (1973, cap. XVIII, pág. 87): «...es necesario tener habilidad para fingir y disimular...».

(176) TRUMP, 1988, pág. 37. Como puede verse, ser un buen negociador es muy sencillo. No es cuestión de elaborar y perfeccionar listas completas de cualidades. Basta con apellidarse TRUMP.

- *Deseo de complacer a la otra parte.* La tendencia a conceder bazas mostrando generosidad, puede ser un ardid para conseguir mejores resultados o bien una simple manifestación de un «síndrome de Estocolmo» negociador, provocado por la personalidad, el encanto, el carisma o el poder de la contraparte negociadora. La primera posibilidad probablemente sería vista con buenos ojos por NIERENBERG. La segunda, por ningún autor sobre teoría de la negociación, por muy blando que fuera.
- *Ingenuidad.* Regalar información, no aprovechar la que se recibe o no usar un mínimo de picardía (177) maquillando las situaciones, pueden arruinar cualquier negociación (178).
- *Inflexibilidad.* El mal negociador normalmente es inflexible «por fuera y por dentro». Se puede tener una fuerte determinación en la continuidad del propósito o en la voluntad de consecución del objetivo de la negociación, pero a la vez ser muy flexible en la elección de las alternativas principales o secundarias. El mal negociador es inflexible incluso en aspectos poco relevantes. Esta conducta alarma e incomoda sobremanera a la parte contraria, que advierte en él más una actitud genérica de mala predisposición al pacto que una verdadera voluntad en la búsqueda de soluciones a los inconvenientes, las adversidades, o las necesidades del contrario.
- *Emotividad.* Dicha característica está relacionada con la anterior. Los negociadores inflexibles tienden a ser también emocionales. El negociador emocional lucha ardorosamente por cualquier baza, incluso de tipo secundario (179), provocando el peligro de arruinar la negociación en su conjunto.
- *Tendencia a pelearse.* También se trata de una característica relacionada con las dos anteriores.

(177) Baltasar GRACIÁN comenta en su ensayo *El héroe*: «Arguye eminencia de caudal penetrar toda voluntad ajena y concluye superioridad saber celar la propia.» (1938, pág. 11).

(178) Por ejemplo, ningún propietario de negocio con habilidad negociadora distributiva aclarará suficientemente al candidato a comprador, el motivo real de la venta. Siempre es algo así como «no poder atender» el negocio. El negociador contrario haría muy bien en esforzarse por conocer la causa real de esta «imposibilidad de atender» el negocio. «No poder atender» puede ser simplemente el efecto de la negativa de la generación posterior a mantenerlo. Pero puede haber causas ocultas. La única receta conmina a hacer acopio de una gran cantidad de información «de calidad» antes de presentarse a negociar. ¿Es cierto que el vendedor y su familia se trasladan al Canadá (por ejemplo) y por ello deben vender el negocio?, ¿no será más bien que el negocio genera pérdidas contables continuas, están arruinados y van a guarecerse económicamente en el paraguas de un familiar que vive en Norteamérica? «No poder atender» también puede significar en realidad: «incapacidad profesional», «abrumadoras deudas», «pérdidas espectaculares», «amenaza inmediata de expropiación», «instalación inminente y enfrente mismo de un gran hipermercado», «traslado a otro lugar de la fuente de los beneficios» (piénsese en el típico caso de una farmacia situada a 30 metros del Ambulatorio de la Seguridad Social de la localidad que está a punto de ser trasladado al otro extremo de la población, aspecto que se espera fervientemente que desconozca durante el tiempo suficiente el candidato a comprador...).

(179) Como cruelmente satiriza Baltasar GRACIÁN: «No pensando, se pierden todos los necios: nunca conciben en las cosas la mitad, y como no perciben el daño o la conveniencia, tampoco aplican la diligencia. Hacen algunos mucho caso de lo que importa poco, y poco de lo que mucho, ponderando siempre al revés...» (s/f^a, pág. 18).

- *No adaptarse al grado de incertidumbre reinante.* El mal negociador tiene poca gama de matices de comportamiento visible. Le azora extraordinariamente cualquier situación ambigua que no pueda controlar plenamente (180).

3. Conductas-tipo del negociador experto con relación al negociador promedio.

La calificación de un negociador como bueno o malo puede hacerse de dos formas genéricas: a) de acuerdo con el grado de cumplimiento de las características arquetípicas del «buen» o del «mal» negociador, según se han expuesto en los dos puntos anteriores, o bien b) según los resultados que de forma regular logran los negociadores, clasificándolos en «buenos» o «malos» según su historial de éxitos en las negociaciones diferentes que hayan encarado. Este último procedimiento (que atiende al *output* y no al *input*) debería apoyarse en algún estudio de campo que permitiera contrastar hipótesis sobre las características de los que pueden o deben considerarse buenos o malos negociadores genéricamente.

El darwiniano proceso de selección directiva, discrimina y aparta rápidamente de la escena a los negociadores que ofrecen malos resultados o a los que utilizan procedimientos de escaso éxito (181). Así, bajo el supuesto de que no existen negociadores malos en el competitivo campo empresarial, un estudio comparativo no puede confrontar directamente las trayectorias continuadas de *buenos* y *malos* negociadores sino que debe contrastar los perfiles de los negociadores sobresalientes y de los negociadores «normales».

SERRA FREDIANI ha recordado esta forma de investigación en un artículo relativamente reciente (182). Revisa la fundamental investigación empírica realizada por Neil RACKHAM y John CARLISLE, autores norteamericanos que se concentraron durante los años 60 y 70 en la averiguación de las características que diferenciaban al «subconjunto de los negociadores expertos» con respecto al de los «negociadores promedio», estos últimos sin especial prestigio ni resultados sobresalientes en el campo de la negociación. Los autores citados concluyeron que «los negociadores expertos» evitaban utilizar ciertas conductas, al tiempo que buscaban desarrollar otras, diferenciándose significativamente de los «negociadores promedio».

RACKHAM y CARLISLE definieron a los «negociadores expertos» como aquellos que cumplían los siguientes requisitos:

-
- (180) En un ámbito más monográfico y superficial y con tendencia a otorgar recetas infalibles, pueden consultarse las obras de PARKHURST, 1990, caps. 14 a 16; y PAULSON y WATSON (1991), sobre técnicas de persuasión para directivos que hablan en público o que han de hacer presentaciones o dialogar con colegas, algunos de cuyos extremos serían sin duda útiles para negociadores con técnica mejorable.
 - (181) Un problema similar referido a un ámbito más general, lo hemos puesto de manifiesto en un trabajo anterior publicado en esta misma revista: MONZÓN GRAUPERA, 1996a, y también en: MONZÓN GRAUPERA, 1996b.
 - (182) SERRA FREDIANI, 1992, págs. 36-39. Para complementar la visión del trabajo de RACKHAM y CARLISLE, véase también: KENNEDY, 1994, págs. 95-96.

- «Deben ser considerados negociadores efectivos por ambas partes»; es decir, también han de ser valorados y respetados por los negociadores contrarios.
- «Deben tener una buena "hoja de servicios"; es decir, han de ofrecer buenos resultados negociadores en el largo plazo» para excluir aquellos que lograban éxitos en base a trucos y engaños. Por tanto, se buscaba evitar la identificación del «buen negociador» con el que tuviera un perfil típico del negociador «distributivo» o pícaro.
- Sus propuestas debían tener un alto índice de factibilidad ya que «la finalidad de la negociación no es llegar a un acuerdo, sino lograr uno que sea viable».

Estas tres condiciones, una vez aplicadas sobre un listado de negociadores permitieron retener cuarenta y nueve nombres de «negociadores expertos» cuyas conductas se analizaron y se contrastaron con las de otros negociadores que no cumplían -o no constaba que cumplieran- las condiciones antedichas.

Por medio del trabajo de observación y catalogación encontraron que tales características diferenciales resultaban ser (183):

- *El negociador experto deja abierto el orden en que se van a discutir los puntos durante la negociación.*
- *El negociador experto no se elogia a sí mismo, ni personalmente ni a sus propias propuestas de negociación.* El negociador promedio se *autoalaba* como persona o bien enaltece sus propias posiciones; con ambas conductas logra provocar la irritación de la parte negociadora contraria. Es sabido que ésta suele reaccionar con desagrado si se pronuncian frases como: «la nuestra es una oferta generosa, justa, etc».
- *Durante la discusión, el negociador experto obtiene en promedio una cantidad de información significativamente superior que la que es capaz de coleccionar el negociador promedio.* La información del negociador experto es obtenida mediante una serie de preguntas que a la par, también tiene la utilidad de permitir el control de la discusión por parte del negociador interrogador. Mientras el contrario responde a las preguntas, hay tiempo para poder estructurar el discurso y el pensamiento propios.
- *«El negociador experto preanuncia todas sus conductas, excepto la del desacuerdo».* De este modo prepara psicológicamente a la parte contraria sobre «lo inevitable». Por tanto el negociador experto proporciona en primer lugar las razones o explicaciones que más tarde le llevarán a concluir con una declaración de disenso. El negociador promedio no preanuncia sus afirmaciones excepto en el caso del desacuerdo, situación en que las

(183) Con relación a la aportación de RACKHAM -de la que realiza un resumen- véase también MENDIETA SUÑÉ, 1992.

lanza secamente sin más. Por tanto el negociador promedio, en primer lugar emite una declaración de disenso (que nubla y enajena a la parte contraria) y más tarde intenta proporcionar la razón o explicación de tal postura, precisamente cuando dicha parte contraria ya «ha desconectado» mentalmente. Además, el negociador promedio usa pocas veces el latiguillo previo: «¿Puedo hacerle una pregunta?» que -parece ser- colabora en distinguir al negociador experto. Normalmente esta pregunta se espera que se conteste -y por lo tanto *debe* ser contestada- con un «sí, claro» que suaviza y predispone eventualmente para posteriores «síes».

- *El negociador experto rehuye cualquier ataque frontal personal del otro negociador y también evita iniciarlo* (184). Por tanto, rehúsa entrar en los peligrosos procesos de defensa y ataque que se producen en espiral. Los negociadores expertos «se descolocan de la posición que el otro les ofrece ocupar». Por el contrario el negociador promedio no tiene la habilidad suficiente para rehuir dicho peligroso camino en especial -añadimos nosotros- cuando hay «público» que presencia la confrontación negociadora, entorno que es el más proclive a «demostraciones» por parte de negociadores emocionales y por tanto, mediocres (185).
- *El negociador experto, en primer lugar expone sus argumentos; después expone su postura negociadora*. El negociador promedio, en primer lugar aclara prístinamente su postura (positiva o negativa) y luego argumenta en el momento en que la parte contraria ya está pensando en el procedimiento que le servirá para rebatir los argumentos de dicho negociador promedio.

(184) Como advierte GRACIÁN: «Todo lo gasta un mal modo, hasta la justicia y la razón... tiene gran parte en las cosas el cómo...» (s/f, pág. 7).

(185) Creemos que uno de los aspectos menos resaltados y valorados en las publicaciones sobre negociación, es el condicionamiento y la presión recibidos por el «negociador visible». Dicha presión procede ordinariamente de los propios miembros de su equipo o de los participantes de su organización. El negociador que opera como cabeza visible de una organización, aunque negocie dentro de una situación de máxima autoridad, siempre habrá de valorar sus actuaciones de acuerdo con un doble criterio: el externo, que evalúa la trayectoria negociadora en sí misma -por lo que es un criterio esperado- y el criterio interno, que a medida que avanza el proceso, valora la posición y el crédito que le merece el negociador a los miembros de su propia organización. En casos más sofisticados es posible entender que la cabeza visible negociadora puede requerir o recibir complacientemente determinadas exigencias de su retaguardia, para usarlas contra el oponente, en una estrategia isomórfica con el juego de la «cesta-punta» (la fuerza de recepción de la pelota se proyecta más que proporcionalmente en su devolución) a favor de un fortalecimiento de las posiciones propias. Por ejemplo, en la reciente negociación política para formar Gobierno en España entre el Partido Popular y la coalición «Convergencia i Unió», se ha podido detectar esta última figura, entre otras muchas, por supuesto. El señor Pujol recibió un mensaje terminante de sus Juventudes Nacionalistas para que no pactara con el Partido Popular. Pues bien, al cabo de una semana, el señor Aznar recibía una admonición del señor Fraga en el sentido de que no pactara con los nacionalistas catalanes, si de tal pacto había de derivarse alguna discriminación interterritorial, en especial en contra de Galicia. Es difícil saber si estos episodios están acordados previamente entre bastidores, o bien obedecen al fuego cruzado «por libre» de todos los estamentos que creen que tienen algo que decir para influir en el resultado del proceso negociador. El «marco general» de la negociación -no obstante- es un elemento diferenciador que viene creciendo desde hace medio siglo pero en especial desde hace unos quince años en España: dicho marco general provoca la tremenda potencia negociadora del grupo o persona que logra poner a su favor, tanto a la «opinión pública» como a la «opinión publicada» (el cuarto poder, los medios de comunicación social o una parte respetada o significativa de ellos). A esta sorda batalla estamos asistiendo diariamente tanto en el plano puramente político como en el ámbito empresarial.

- *El negociador experto expone pocos argumentos, pero procura que todos sean muy sólidos y consistentes.* De este modo evita lo que le sucede al negociador promedio: a fuerza de buscar muchos argumentos en apoyo a su postura, cansa a la parte contraria y le ofrece en bandeja una serie de «salientes» o argumentos -que al haber tantos, algunos inevitablemente serán fútiles o débiles- para desviar, relativizar e incluso desarmar y ridiculizar la postura negociadora de su contrario. Los negociadores expertos aportan muy pocos argumentos y sólo sacan a relucir otros nuevos en caso de que los iniciales hayan perdido terreno (186).
- *El negociador experto expone sus emociones personales (reales o fingidas) para hacer más «humana» o «cálida» la negociación.* En cambio, el negociador promedio no expresa sus emociones. Por lo tanto éste se comporta como si *robotizara* el proceso negociador.
- *El negociador experto evita ofrecer contrapropuestas inmediatas, para no dar la impresión de que tiene un gran margen de maniobra o de que «todo es posible».* Prefiere reflexionar, retener o detener momentáneamente el proceso. El seguimiento de dicha táctica, significa que *se las habrá ingeniado* previamente para ser la parte que menos daño pueda recibir si se prolongan las negociaciones o al menos él trabaja para que la otra parte lo crea así. El negociador promedio entra en un ritmo de endiablada rapidez cuando aún no es necesario. Sí resulta necesaria la mencionada rapidez precisamente en el momento cumbre de la negociación, en el que hay que estar preparado para evaluar complicadas combinaciones de rápidas propuestas y contrapropuestas. Así pues un negociador experto prevé exactamente el momento cumbre para jugar sus bazas; aún mejor, lo provoca para entrar en dicho momento cumbre en situación de ventaja.
- *El negociador experto explora más opciones que el negociador promedio.*
- *El negociador experto dedica mucho más tiempo que el negociador promedio a considerar áreas de acuerdo potencial.*
- *El negociador experto verifica, recapitula y resume oralmente la situación en que está el proceso negociador varias veces durante el desarrollo de éste* (187). El negociador promedio no efectúa apenas tales recapitulaciones con lo que, a pesar de que está interesado en controlar las situaciones ambiguas, no lo consigue. Cabe añadir que las operaciones de recapitulación y de resumen de lo tratado y/o acordado en una negociación sólo están al

(186) BOUSQUIÉ (1961, pág. 35) se pronuncia de modo similar: «No todos los argumentos tienen el mismo valor. Debe tenerse cuidado de que los menos buenos no desacrediten a los mejores, pues el antagonista no dejará de atacar el punto débil que puede servirle de escapatoria.»

(187) En el caso de negociaciones más burocratizadas (por ejemplo, las de tipo intraorganizativo entre directivos o técnicos de grandes empresas y de Administraciones Públicas) todo el mundo sabe que el negociador o la parte que redacta el acta de cada reunión sale(n) con ventaja, ya que tiende(n) a reflejar lo acaecido según su propia inspiración y conveniencia. La parte contraria -si se sabe fuerte en otros aspectos- tenderá a realizar «contra-actas» y procurará desautorizar por todos los medios al redactor de éstas, si observa que este método le sirve para librarse de un contrario embarazoso, que además ha ofrecido argumentos en bandeja, al no reflejar fielmente el proceso o el acuerdo acaecidos en la sesión negociadora correspondiente.

alcance de personas con gran capacidad de síntesis; con cierta capacidad de distanciamiento emocional de los aspectos que se están tratando; y con una sutil percepción de la situación y una gran capacidad de efectuar interpretaciones exactas de lo que va aconteciendo, para evitar que la recapitulación sea contestada por la otra parte por su parcial o total falsedad. Tales características no están al alcance de todos los negociadores. De hecho, al negociador experto le preocupa sobre todo la *implementación* del acuerdo, por lo que desea asegurarse de que se «está avanzando conjuntamente». En cambio, al negociador promedio, posiblemente le preocupa más *alcanzar* un acuerdo, considerando que la implementación ya es otra cuestión que se valorará y afrontará en su momento: trabaja al día.

«En resumen» concluye SERRA, «la espontaneidad total en la conducta no es útil. En las negociaciones debe controlarse no sólo la información que uno brinda y recibe, sino también los comportamientos que desarrolla». (188). Recuérdense las características del mal negociador desgranadas en el punto anterior: la persona excesivamente emocional no resulta ser buena negociadora.

X. EL ENTRAMADO PSICOLÓGICO DE LA NEGOCIACIÓN

1. Algunos requisitos lógicos para abordar la negociación.

La exposición que se aporta a continuación se basa en las propuestas de John WINKLER. También se han incluido algunos consejos de KEISER (189), desarrollados en su análisis específico de las negociaciones de ventas con clientes difíciles:

- No negociar si no es preciso.
- Valorar adecuadamente el poder negociador de la propia parte y el de la parte contraria. Hay que tener la máxima información posible desde el principio.
- Usar la fuerza suavemente.
- Es importante modificar las expectativas del contrario desde el principio. Para ello, primero hay que averiguar las expectativas que tiene. La regla básica es «preguntar mucho y responder poco» (190).

(188) SERRA FREDIANI, 1992, pág. 39.

(189) KEISER, 1989, pág. 88 y ss.

(190) Al respecto NIERENBERG matiza que cada parte trata de comunicar a la otra lo más pronto posible durante la negociación, cuáles son las máximas concesiones que se halla dispuesta a hacer y las mínimas que espera a cambio. Dicha conducta no se practica de forma explícita, sino de modo sutil, a través de insinuaciones y sugerencias.

- Minimizar la información que se proporciona.
- Maximizar la información que se recibe del contrario, e interpretarla correctamente. Según NIERENBERG, debe tenerse mucho cuidado con los supuestos ocultos o con las etiquetas prematuras que impiden analizar correctamente la información y percibir claramente la realidad (191).
- Asumir que la información que se intercambia en el proceso negociador es de dudosa fiabilidad. Al respecto se admite ordinariamente que cada parte dirá siempre lo que le convenga y en la forma y momento que le interese.
- Hay que recordar que es difícil sustraerse a un clima de desconfianza mutua. Tal clima general de desconfianza equivale a trabajar en el marco de un modelo de filosofía o estrategia distributiva.
- La posición de fuerza o debilidad de cada parte, es función de la gama respectiva de opciones de que dispone, caso de **no** llegar a un acuerdo. La posición de debilidad vendrá medida por el interés que una parte negociadora tenga en negociar y concluir un acuerdo con la otra parte (y precisamente con ella y no con otra) (192).
- La parte que tiene mejores bazas para lograr el éxito negociador (193) es la que lucha con más fuerza por la primera cuestión principal que surge en el proceso de negociación.
- Es preciso que sea la otra parte la que *haga el trabajo*: las personas se sienten satisfechas con aquello que les ha costado mucho esfuerzo, es la cínica conclusión de WINKLER por lo que se refiere a este punto (194).
- Debe aprenderse la habilidad de procurar y lograr que sea la otra parte la que emita la primera oferta. Con tal conducta ella misma fija el tope de sus propias expectativas.

(191) Véase *infra*: etiquetas psicológicas, tomadas del mismo NIERENBERG.

(192) Algunos autores norteamericanos ligados al programa de negociación de la Universidad de Harvard, como por ejemplo FISHER y URY, han perfilado lo que llaman el MAPAN (aunque recibe otras denominaciones según ligeras variantes expresivas): la «Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado». El MAPAN consiste en la mejor opción para satisfacer los intereses de una parte negociadora, con independencia de la otra parte y por tanto, sin su consentimiento. Véase, por ejemplo: URY, 1993, págs. 36-42.

(193) Excepto las partes negociadoras que cuidan con habilidad la técnica de la emisión de «faroles», como los practicados en el juego del póker.

(194) WINKLER, en esta cuestión, resulta un mero eco de clásicos como Baltasar GRACIÁN, que en el *Oráculo manual* expresa: «Las cosas para que se estimen, han de costar.» (s/f^a, pág. 135); y también de científicos como ARONSON y MILLS que, como psicólogos sociales, probaron afirmativamente la siguiente hipótesis «las personas que pasan por grandes dificultades o sufren para alcanzar algo, valoran mucho más lo obtenido que quienes consiguen lo mismo con un esfuerzo mínimo». Y para hacerlo eligieron como elemento de investigación las *ceremonias de iniciación en la Universidad* como arquetipo del esfuerzo a realizar para pertenecer a un grupo social con pleno derecho. Y llegaron a la conclusión de que cuanto más dura era dicha ceremonia, mayor integración en el grupo presentaban después los estudiantes *iniciados*. Véase: CIALDINI, 1990, pág. 91. El propio ARONSON nos explica que este fenómeno está relacionado con la teoría de la *disonancia cognitiva*, ya comentada anteriormente (ARONSON, 1975, págs. 145-146).

- Es conveniente otorgar un margen de maniobra a la parte negociadora contraria. Hay que dejar que la otra parte quede al final un poco mejor de lo que esperaba. Por esto resulta tan importante rebajar sus expectativas ya desde el principio, pero siempre manteniendo contacto con ellas.

2. Algunos dilemas sobre la propia conducta en la negociación y algunas preguntas sobre la conducta del contrario.

2.1. Dilemas sobre la propia conducta negociadora.

Según Samfrits LE POOLE, al negociador le asaltan durante la negociación uno o más de los dilemas que se exponen acto seguido. Estos dilemas afectan a la forma en que ha de desarrollar la propia conducta. Su solución debe realizarse de la forma más acertada posible y sobre la marcha:

- El dilema de la percepción del poder: saber quién manda en la parte contraria y quién es el eslabón débil del contrario: puede intentarse que dicho eslabón débil sea «aliado» activo -o al menos, pasivo- del propio negociador.
- Dilema de qué cantidad de información dar y qué cantidad pedir.
- Dilema del otorgamiento de concesiones (cuántas, cuáles y cuándo). Para NIERENBERG existe otra forma de expresar lo mismo: el negociador debe aprender cuándo debe detenerse.
- Dilema de la actitud a mantener durante el proceso de la negociación (jugar fuerte/jugar flexible).
- Dilema confianza/desconfianza. Como acertadamente expresa LE POOLE: «*Si uno es demasiado confiado resultará engañado; pero la desconfianza no puede servir de base para unas negociaciones eficaces.*»

2.2. Algunas preguntas sobre la conducta del contrario, antes de empezar la negociación.

Según NIERENBERG, es conveniente plantearse una serie de preguntas antes de comenzar la negociación. Estas preguntas están muy centradas en la conducta del negociador contrario:

- ¿Hay probabilidad de que el contrario utilice *bluffs*, faroles e información falsa?
- ¿Se han identificado todas las partes interesadas en la negociación?

- ¿Ha establecido alguien algún límite de tiempo en la negociación o existe de manera natural tal límite?
- ¿A quién le interesa mantener el *statu quo* y a quién le interesa cambiarlo?
- ¿Cuál será el medio de comunicación entre las partes?
- ¿Cabe introducir en la negociación muchos conceptos en forma simultánea?

Desarrollemos un poco este último aspecto. Esta pregunta puede formularse de manera más general y más útil así: ¿cómo determinar el método y el orden en el planteo de los temas a negociar?

En general el método puede escogerse entre: A) el planteo global («todo de vez encima de la mesa») o B) el planteo de cada tema a negociar, siguiendo un criterio o estrategia adecuada.

A) **Negociar todos los aspectos globalmente.**

Permite intercambiar concesiones con mayor agilidad entre temas que se negocian simultáneamente. Este procedimiento requiere que las partes negociadoras tengan gran capacidad mental para realizar intercambios entre bazas negociadoras y obtener equilibrios múltiples, amén de gozar de suficiente poder de decisión dentro de sus propias organizaciones; de lo contrario la negociación global quedará cortada varias veces por la necesidad continua de preguntar a los decisores importantes -ocultos para la otra parte negociadora- el camino a seguir.

B) **Negociar varios asuntos, cada uno por separado.**

El segundo método (plantear cada tema separadamente en un orden que atienda a algún criterio concreto) obliga a una elección exigente y delicada: determinar el orden en el planteo de los temas. Uno de los modos de establecerlo consiste en clasificar los temas a negociar en «fáciles» (se supone *a priori* que no serán de difícil concesión por parte del negociador contrario) y «difíciles» (se presupone que serán piedras de toque claras y fuentes de duros roces cuando se planteen). Dentro de este procedimiento general, existen dos posibles subenfocos:

- I. **Primero las cuestiones fáciles; después, al final, las difíciles.** Dicho método proporciona la engañosa sensación de que se está avanzando rápidamente en la negociación si se ha producido un acuerdo en los primeros aspectos secundarios. Por otra parte, es una buena forma de instrumentar los primeros tanteos negociadores mediante «casos prácticos» de negociación sobre temas poco relevantes. En este sentido puede admitirse que se trata de un aprendizaje mutuo de conductas negociadoras que no resulta meramente un tanteo. De todas formas ambas partes tienen claro siempre que los aspectos secundarios acordados

inicialmente son fácilmente anulables o intercambiables según la naturaleza de los aspectos importantes que surgirán después; y ello aun en el caso de que se haya pactado previamente que los aspectos acordados ya no se renegociarán después. Un negociador experto siempre podrá amenazar la retrocesión en aquellos aspectos ya pactados que -en realidad- convienen especialmente a la parte contraria.

- II. **En primer lugar se abordan las cuestiones consideradas difíciles, luego las más fáciles** (195). El inconveniente asociado a esta técnica, consiste en que la negociación ya desde el principio puede quedar bloqueada, sin dar sensación alguna de que se va avanzando. Las sensaciones son muy importantes, sobre todo si hay «público» o jerarquías superiores a los negociadores en liza, que tienden a impacientarse cuando la situación parece estancarse. En estos casos podrá *aguantar mejor el órdago* la parte negociadora que ostente un mayor poder relativo sobre sus múltiples entornos, cada uno de ellos proyectándole influencias diversas.

3. La teoría de la necesidad en la negociación.

La teoría de la necesidad en la negociación expuesta por NIERENBERG (196), está directamente ligada a las teorías de la motivación en el seno de la empresa. «En casi todas ellas destaca la relación entre motivación y necesidades.» (197).

Aplicar esta teoría en una situación práctica de negociación, implica reflexionar sobre los puntos débiles de la parte contraria. Es normal que los negociadores contrarios entren en negociación al objeto de cubrir unas necesidades -propias y de la organización a la que representan- perfectamente jerarquizables, aunque esta información le sea muy difícil de conseguir a la parte contraria.

Dentro de su enfoque integrativo o cooperativo, NIERENBERG indica un principio básico: todas las partes de la negociación deben salir de ella con algunas de sus necesidades colmadas. Una consecuencia inmediata de dicha actitud global es la siguiente: para conocer las necesidades de los negociadores contrarios hay que saber de sus hábitos, instintos, cultura, inteligencia y circunstancias personales.

A continuación NIERENBERG explica que la conducta de los negociadores se puede prever. Para ello propugna la aplicación de una especie de «ley de los grandes números» cualitativa.

(195) La apreciación de lo que es difícil o fácil, parece «fácil» pero no lo es, puesto que cada parte tenderá a considerar difícil lo que es estratégico o importante para ella. Evidentemente esta forma de enfocar la calificación de un asunto es un error y puede partir de una excesiva proclividad a trabajar con supuestos no comprobados.

(196) NIERENBERG, 1983, pág. 89 y ss.

(197) MARTÍN LÓPEZ, 1990, pág. 34.

La «teoría de la necesidad en la negociación» permite centrar la reflexión sobre las ansias que sienten las partes al empezar a negociar, para usarlas como instrumento de obtención de los resultados perseguidos por el negociador que ha pensado previamente en dichas necesidades.

3.1. Etiquetas psicológicas en el estudio de la conducta.

Los estereotipos o deformaciones estandarizadas de la conducta de los demás resultan unos enemigos peligrosos para todo negociador, puesto que en sus manos acaban siendo armas muy genéricas para la previsión del comportamiento ajeno; armas que no pueden aplicarse de forma indiscriminada. Se trata de supuestos no comprobados, que son los más peligrosos, puesto que se da por buena una suposición extrapolándola mentalmente a la categoría de información sin solución de continuidad.

Al negociador le conviene conocer las siguientes etiquetas psicológicas para evitar la caída en ellas. Según NIERENBERG (198) son:

- A) La *racionalización* (199). Se refiere a la reconstrucción mental agradable de determinados hechos pasados de modo que resulten favorables para uno, aunque no lo hayan sido. Quien negocia probablemente *racionalizará* sus decisiones o acuerdos (200) unos días después de acabar el proceso.
- B) La *proyección*. Sucede cuando una persona atribuye sus propias motivaciones a los demás. Normalmente se les atribuye los rasgos propios que se conceptúan como más desfavorables (201).
- C) El *desplazamiento*. Se produce cuando una persona descarga sus iras contra sujetos inocentes y no contra los causantes de sus males (202).

(198) 1983, pág. 39 y ss.

(199) En otro contexto, véase una definición similar de la *racionalización psicológica* en SCHUMPETER, 1971, pág. 71.

(200) En el comportamiento privado, una prueba clara de ello consiste en que casi nunca podrá encontrarse alguien que se manifieste insatisfecho por la compra reciente de su automóvil o de su vivienda, salvo que el sujeto contemplado: a) sea un caso avanzado de masoquismo; o b) sea una persona que pretende obtener o extraer sentimientos de lástima de los demás, o c) -por último- salvo que sea una persona que trate de justificar su infortunio precisamente en la capacidad de maquinación o en la mala fe del vendedor.

(201) Al respecto, Bernard SHAW decía: «El principal castigo de un mentiroso es que no puede creer a los demás». A su vez, Jaime BALMES indicaba: «La experiencia de cada día nos enseña que el hombre se inclina a juzgar a los demás tomándose por pauta a sí mismo. ...En la mayor parte de sus raciocinios procede el hombre por analogía... tan pronto como se ofrece ocasión de formar juicio, apelamos a la comparación. [...] Esta explicación... señala cumplidamente la razón de la dificultad que encontramos en despojarnos de nuestras ideas y sentimientos, cuando así lo reclama el acierto en los juicios que formamos sobre la conducta de los demás.» (1946, págs. 53-54).

(202) Pongamos un ejemplo contundente: a veces es mejor no negociar un lunes (o un martes, desde la liga 1996-97) con determinadas personas que se sabe son fanáticas de un determinado equipo de fútbol que eventualmente perdió el día anterior «por goleada».

- D) La *represión*. Se trata de la exclusión cuidadosa del ámbito del pensamiento consciente, de ciertos sentimientos y deseos dolorosos para la persona. Sigmund FREUD afirmaba que los olvidos son intencionados y no accidentales, al menos a nivel subconsciente (203).
- E) La *autoimagen*. Muchas decisiones personales se toman: ya sea para proteger o acentuar la autoimagen; ya sea para intentar anularla si se considera que ésta es negativa. De hecho en la vida toda persona representa un papel; por lo tanto un negociador, al ejercer su labor, representa un papel profesional. Así, dos negociadores (A y B) son dos personas que entrecruzan seis personalidades diferentes: el sujeto A tiene las siguientes personalidades: A1, la personalidad real; A2, la personalidad que cree tener (la autoimagen); y A3, la personalidad que aparenta poseer ante otros. Lógicamente el sujeto B tiene otras tantas (204).
- F) La *conducta racional*. Se tiende a calificar a una persona como racional, entre otros, en los casos siguientes: a) si considera las posibles consecuencias de cada uno de los actos que puede llevar a cabo; b) si percibe el orden de preferencia de las consecuencias y c) si se decide por la acción que le llevará a la consecuencia preferida. El problema fundamental consiste en apreciar la racionalidad de una persona desde los prejuicios, desinformación y malos entendidos que puede tener su contrario sobre ella. De esta mala comprensión derivan muchos fracasos negociadores. A veces, determinadas conductas «irracionales» parecerían lógicas si se conociesen los motivos reales de quien las sigue.

Por tanto, el corolario de este estudio o aportación de NIERENBERG a la evitación de errores de los negociadores, es el siguiente: «parece adecuado negociar con el menor número de prejuicios posible, en el sentido literal del término "prejuicios"».

Dicho autor concluye de este modo: «conociendo todos estos puntos de la conducta humana, el negociador experimentado puede desarrollar una teoría bastante exacta I) sobre cómo actúa y II) sobre las razones que tiene el negociador contrario.»

3.2. Estudio de las motivaciones en el ámbito de la negociación.

NIERENBERG enumera siete categorías de necesidades (205) como factores básicos de la conducta humana, basándose en el muy conocido análisis de Abraham MASLOW:

(203) FREUD, 1966, caps. 1, 2, 3 y 7.

(204) BORNMAN *et alia*, identifican cuatro personalidades diferentes en cada interlocutor: i) la imagen que cada persona tiene de sí misma (autoimagen); ii) la imagen que la persona desearía que los demás tuvieran de ella; iii) la impresión que la persona tiene de la forma en que le ven los demás individuos con los que se comunica («el otro-yo significativo»), y iv) la estimación real del individuo por parte de cada uno de los demás sujetos.

(205) 1983, pág. 145.

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad y defensa.
- Necesidades de amor y pertenencia.
- Necesidad de estimación (libertad, independencia, poder, categoría social, estima de los demás).
- Necesidad de autorrealización (deseos y esfuerzos encaminados a convertirse en aquello que uno es capaz de ser).
- Necesidad de conocer y comprender.
- Necesidades estéticas.

En el momento en que un grupo de necesidades ha quedado colmado, otro grupo posterior pasa a convertirse en la fuerza de motivación.

De todas maneras la escala de necesidades de MASLOW no puede considerarse como rígida y aplicable a todas las personas. Dicha creencia constituiría un ejemplo de grave prejuicio, ya que su aceptación depende de cómo se haya desarrollado la personalidad de cada individuo. Así pues, el análisis de MASLOW no puede considerarse sin más como predictivo de los motores psicológicos de los negociadores contrarios. Hay tipologías de comportamiento completamente contrarias a la de MASLOW, como la de ALDERFER (206).

No es reciente el estudio precientífico de este campo, basado en la agudeza de la observación de la conducta humana. Seguramente en los grandes autores griegos se pueden hallar manifestaciones penetrantes al respecto. Nosotros hemos hallado en Baltasar GRACIÁN gran claridad conceptual cuando expresa la importancia del conocimiento de las motivaciones:

«Hallarle su torcedor a cada uno. Es el arte de mover voluntades; más consiste en destreza que en resolución, un saber por donde se le ha de entrar a cada uno: no hay voluntad sin especial afición, y diferentes según la variedad de los gustos. Todos son idólatras, unos de la estimación, otros del interés y los más del deleite: la maña está en conocer estos ídolos para el motivar; conociéndole a cada uno su eficaz impulso, es como tener la llave del querer ajeno: hase de ir al primer móvil, que no siempre es el supremo: las más veces es el ínfimo, porque son más en el mundo los desordenados que los subordinados.» (207)

(206) GIL ESTALLO y GINER DE LA FUENTE, 1995, cap. 7.3.

(207) GRACIÁN, s/fª pág. 13. Obsérvese la última frase que hemos citado de GRACIÁN: es una desautorización *avant la lettre* de la rígida teoría de MASLOW sobre el orden en el intento de satisfacción de las propias necesidades.

3.2.1. Variedades de aplicación de la teoría de la necesidad.

Tal como ya se ha apuntado más arriba, existen dos niveles activos de necesidades: las necesidades de la organización y las necesidades personales del negociador (208).

A través del mecanismo psicológico de la identificación (209) las personas invierten el orden lógico de necesidades (210).

Las variedades de aplicación citadas por NIERENBERG son las siguientes:

- El negociador trabaja en favor de las necesidades de su contrario.
- El negociador permite al contrario que trabaje en favor de sus necesidades.
- El negociador trabaja en favor de las necesidades de ambas partes.
- El negociador trabaja en contra de sus propias necesidades.
- El negociador trabaja en contra de las necesidades de su contrario.
- El negociador trabaja en contra de las necesidades de su contrario y de las suyas propias.

Según NIERENBERG:

Cuanto mayor sea el número de alternativas técnicas y de interlocutores que tenga el negociador, mayor será la posibilidad de éxito ante los que tienen menos recursos de enfoque del proceso negociador.

Cuanto más básica es la necesidad -del contrario- mayor es la posibilidad de alcanzar el éxito en la negociación.

(208) MARTÍN LÓPEZ, 1990, pág. 35. Este autor dice sin rodeos: «...las necesidades de una institución no siempre coinciden con las del individuo concreto que la representa, cualidad propia de organizaciones muy adaptadas o exclusiva de momentos críticos. Si el oponente advierte una divergencia grave entre necesidades (y por lo tanto entre objetivos) de la organización y [las] del negociador, podrá también aprovechar esta brecha para motivarle hacia sus propios objetivos.»

(209) La *identificación* parece ser un fenómeno psicológico contrario a la *proyección* (etiqueta psicológica extraída anteriormente de NIERENBERG). Según Abraham ZALEZNIK (1991, pág. 117) «identificarse significa incorporar a la *psique* propia, aquellas representaciones e imágenes que uno ve reflejadas en otro individuo, en un grupo o en un organismo.»

(210) Como ejemplo se puede invocar el caso de quien va a una guerra para lograr la estima de terceros, poniendo en peligro su seguridad personal.

NIERENBERG llama **gambitos** a los métodos utilizados dentro de esta teoría de la necesidad. En el contexto del juego del ajedrez, el gambito es una jugada en la que un jugador sacrifica una pieza en aras al logro de una ventaja de posición. Por tanto, NIERENBERG busca obtener acuerdos, involucrando sacrificios propios que sabe que son valiosos para la otra parte.

Por otra parte, las necesidades de negociación del contrario, se pueden conocer de la siguiente forma:

1. *Formulando preguntas concretas de respuesta cerrada.* Las cuestiones sobre las que debe reflexionarse, son:
 - Qué preguntas conviene plantear al contrario.
 - Cómo deben plantearse dichas preguntas.
 - Cuándo deben plantearse éstas.

Las preguntas deben encerrar algún límite en las respuestas. En caso contrario, sus efectos en forma del alcance, contenido e idoneidad de las respuestas, no son controlables para quien las plantea.

Un aspecto elemental que a veces no es tan fácil de poner en práctica es que el negociador no debe preguntar aquello que quepa utilizar después en contra de él mismo o de sus posiciones negociadoras.

2. *A través de cómo dice las cosas, y no de qué dice.*
3. *A través de la comunicación no verbal:* toses, parpadeos, interrupciones, «distracciones», local donde se negocia, posición física de los negociadores (211), separación de la mesa o acercamiento a la otra parte negociadora, etc.

(211) La comunicación no verbal y sus mensajes pueden empezar mucho antes de que se comience a negociar realmente sobre el fondo del asunto. Es importante distinguir entre negociar «en casa» y hacerlo «en campo contrario». En el segundo caso es cuando el negociador -forastero- apreciará el grado de interés aparente que suscita su visita. Si se le recibe en un despacho secundario; si le sientan en un sillón bajo y su interlocutor lo hace en otro mucho más alto [típica técnica de *negociación* del médico -tras una gran mesa- con su paciente]; si le sientan de espaldas a la puerta de entrada y de cara al sol que brilla cegador por la ventana; si los ayudantes de los negociadores de la casa interrumpen la reunión continuamente; si los negociadores contrarios aprovechan distraídamente el tiempo de la entrevista para abrir cartas, o firmar escritos, o pedir aclaraciones de asuntos ajenos a la negociación por los interfonos mientras escuchan al visitante en forma desgana; si se producen emergencias imposibles de eludir que obligan a suspensiones o aplazamientos, entonces el negociador visitante puede colegir que su asunto no reviste el menor interés, o bien si objetivamente lo tiene, están rebajándole el nivel de sus expectativas por la vía del desprecio. Posiblemente este negociador debió haber leído antes a GRACIÁN: «Llegue deseado y será bien recibido. Nunca venga sino llamado, ni vaya sino enviado... es el entremetido terrero de desprecios...». (s/f^a, pág. 151).

Según KENNEDY, «El 55% del mensaje del negociador es percibido de forma no verbal. Sólo un 7% depende de lo que dice; y un 38% de cómo lo dice.» (212).

Obviamente el mensaje enviado mediante comunicación no verbal y el transmitido por el mismo negociador verbalmente deben de ser coherentes entre sí; en caso contrario se pierde el control del sentido del mensaje enviado.

XI. UN CATÁLOGO DE TÁCTICAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Más arriba se han definido las dos grandes filosofías o estrategias de negociación alternativas: la filosofía o estrategia distributiva y la filosofía o estrategia integrativa.

Expondremos ahora un detalle de tácticas y técnicas de negociación que en general servirán para instrumentar la filosofía y la estrategia de negociación que se hayan elegido previamente. Enlazando con la filosofía negociadora, debemos decir que muchas de las tácticas o técnicas que expondremos servirán preferentemente para instrumentar filosofías distributivas de negociación. Otras -las menos- servirán para contextos negociadores integrativos.

A pesar de que podrían introducirse diferencias de matiz sobre los significados semánticos de las palabras «tácticas» y «técnicas», vamos a suponer que son vocablos intercambiables: muchos autores escriben usando cualquiera de las dos palabras para referirse a casuísticas similares. En todo caso a partir de ahora nos movemos en el estudio del campo puro de la maniobra, del oportunismo e incluso del «juego sucio». El referente general es -simple y llanamente- el que resulta acotado por debilidades tan humanas como la mentira y el engaño. Al respecto, por tanto, nos parece que existe una verdad tan sencilla como ésta: la variedad y el número de tácticas y técnicas de negociación que un sujeto no tendrá inconveniente en usar, está directamente correlacionado con su habilidad, polidrismo y versatilidad; pero también con el grado de laxitud de sus criterios ético-morales, si tiende a usar dichas tácticas y técnicas priorizando la obtención de sus propios fines a toda costa.

Reiteramos que es en el contexto de una negociación distributiva, en el que cabe en especial un mayor número de tácticas y técnicas. Su despliegue requiere muchas veces gran agilidad y picardía personal, más que conspicuas reflexiones en los negociadores que deseen utilizarlas.

Según NIERENBERG es difícil separar la concepción de la estrategia de la concepción de las tácticas, cuando se ha de efectuar un movimiento de negociación. Considera que la estrategia negociadora abarca las técnicas usadas en el proceso real de negociación y las tácticas son conceptuadas como «los medios necesarios para llevar aquélla a la práctica» (213).

(212) KENNEDY, 1994, pág. 49.

(213) NIERENBERG, 1983, pág. 121.

Más acertada nos parece la definición de «táctica» de negociación que expone RACKHAM (214) en contraposición a la definición de estrategia: «Las tácticas son los comportamientos utilizados para aplicar la estrategia y conseguir los objetivos». Dicho de otra forma, y en términos no literales: las tácticas de negociación pueden definirse como la gestión o la manipulación de los recursos intelectuales o físicos para aplicar una estrategia de negociación y conseguir los objetivos específicos de ésta.

Oportunamente el mismo RACKHAM expone que los negociadores eficaces muestran una flexibilidad de comportamiento y de aplicación de diferentes estilos, mayor que la que pueden reunir los negociadores promedio.

Por otra parte, el mérito en el oportuno uso de las tácticas negociadoras, proviene de la existencia de tres tipos de dificultades:

- Hay que aprender qué tácticas son eficaces.
- Hay que aprender cuándo ha de utilizarse una táctica eficaz en lugar de otra.
- Deben desarrollarse las capacidades necesarias para utilizar diversas tácticas eficaces, es decir, para incrementar la flexibilidad del uso de comportamientos o estilos (215).

Para desarrollar este punto nos basaremos esencialmente en la aportación de G. NIERENBERG y en la casuística de William H. NEWMAN (216).

1. Tácticas y técnicas referidas a la oportunidad en el momento negociador.

Gráficamente NIERENBERG las alude llamándolas técnicas del «cuándo», en el sentido del grado de oportunismo exhibido a la hora de emplearlas. Sirven para transformar una situación de negociación estática en otra de carácter dinámico, a menudo introduciendo con dicho propósito algún elemento novedoso en la escena negociadora.

Dichas técnicas «del cuándo» pueden detallarse como sigue:

(214) RACKHAM, 1976. Citado por MENDIETA SUÑÉ, 1992, pág. 41.

(215) MENDIETA SUÑÉ, *ibídem*.

(216) Que estimamos poco conocida, posiblemente por haberse detallado en una clásica y sistemática obra sobre planificación y control empresarial (técnica *hard*) y no en una obra *ad hoc* sobre negociación (habilidad *soft*).

1.1. Fijar límites a la otra parte negociadora.

De hecho se trata de una *técnica prenegociadora* muy eficaz, si se parte de una cierta posición ventajosa. Se trata de modificar las expectativas de la contraparte desde el principio, en base al planteamiento de *problemas* de tipo formal. Los límites pueden pertenecer a variados ámbitos. Los más frecuentes son: los límites de tiempo (217); los límites que acotan los temas a tratar y los límites sobre los interlocutores que se está dispuesto a aceptar en la mesa. Por ejemplo: hay partes negociadoras que se empeñan en tratar con la otra parte exclusivamente a través de un agente. Antes ya se han comentado varios de estos límites en diversos pasajes de este trabajo.

1.2. «Poner las cartas sobre el tapete».

Expuesta con este título por William H. NEWMAN (218), esta técnica se basa normalmente en el uso -por la parte negociadora que se decide a ello- de una explicación más o menos brutal y directa del estado de la cuestión a la contraparte negociadora y en una exposición de los límites y problemas que condicionan el máximo de contrapartidas y ventajas que se está dispuesto a ofrecer. Por esta razón, dicha técnica debe usarse al principio de la negociación, o resultará ya muy difícil apelar a ella con posterioridad. «Se ponen las cartas sobre el tapete» cuando se desea fijar un nivel bajo de expectativas a la parte contraria que se presume débil y poco informada, o cuando se quiere liquidar rápidamente la negociación por su pobre interés en sí misma, o debido al escaso entusiasmo que despierta el oponente negociador.

1.3. «Golpear el hierro mientras está al rojo vivo».

También se trata de una aportación de NEWMAN (219). Dicha técnica se refiere a tácticas *blitzkrieg* o de tipo relámpago, al objeto de acortar y ganar el proceso negociador. En su variante física, se trata de la técnica favorita de los *echadores de pulsos*, pues consume pocas energías en comparación a la rentabilidad potencial que puede proporcionar. «Golpear el hierro...» es útil cuando se advierte un «bache» en la posición negociadora de las contrapartes; por ejemplo, la falta de tiempo para manifestarse sobre las propuestas -y por tanto, en el caso de personas comedidas y sensibles, el automático nacimiento de complejo de culpa por estar derrochando indebidamente el tiempo de otros «que están esperando»- significa que la posición es débil, sea por falta de información o bien por mantener una postura inconcreta y ambigua.

(217) ROWNTREE (1991, pág. 239) se refiere muy gráficamente a esta técnica llamándola «el tiempo corre».

(218) NEWMAN, 1974, pág. 129.

(219) NEWMAN, 1974, pág. 130.

Usando el lenguaje de los vendedores (normalmente unos grandes negociadores en su campo) el «remate» de la operación se realiza situando en apuros al indeciso, a base de ponerle en evidencia ante terceros (la familia del presunto comprador, el personal subordinado propio o ajeno, los colegas de trabajo, el jefe común de las partes negociadoras, etc.). Si la contraparte es experta, y/o tiene poco que perder o mucho que ganar demorando el acuerdo, usar esta técnica activamente es una apuesta perdida para el negociador, por la sencilla razón de que habrá medido mal los intereses de su contrario y seguramente subestimado su personalidad.

1.4. Abstención.

Tiene tres sentidos, dos aportados por NIERENBERG y el tercero por NEWMAN:

- El sentido de «*saber cuándo hay que detenerse*»: se trata de una habilidad que resulta crucial para la práctica profesional con éxito de vendedores, abogados, profesores de Universidad, etc.
- El sentido de «*espera paciente*», tal como se acepta que es el comportamiento negociador de los pueblos orientales.
- El sentido de «*dejar que un tercero saque las castañas del fuego*». De hecho, se trata de una variante del comportamiento genérico «espera paciente» que se acaba de aludir. Según NEWMAN, en las negociaciones multilaterales hay casos en los que un negociador prefiere no «quemarse» en la discusión de una determinada postura, si sabe que otros negociadores más inexpertos también la sustentan e incluso le consta que tienen más prisa para su adopción. Un discreto y oportuno apoyo definitivo al aliado potencial que realiza el trabajo o bien una elegante y poca comprometedora abstención, hacen que el negociador veterano no consuma recursos ni esfuerzos en ciertos conflictos en los que *otros* están dando la cara y deberán resolver. Entre negociadores veteranos que se conocen bien, los aliados potenciales intentarán usar la técnica de la participación en la variante del «intercambio recíproco de favores» que se expondrá más tarde. Como es lógico, la actitud de los negociadores será consecuencia del nivel de información y del grado de habilidad de cada una de las partes.

1.5. Sorpresa.

Implica un cambio repentino: sea en el método, sea en el argumento, sea en el enfoque de la negociación. NEWMAN generaliza llamando a dicha técnica la «contraofensiva» (220). Se trata de desbordar al negociador contrincante con propuestas, actitudes y enfoques que no esperaba en absoluto y que le relegan a una posición defensiva.

(220) NEWMAN, 1974, pág. 127.

1.6. Hecho consumado.

Se trata de actuar contra la oposición de la otra parte y observar su comportamiento. Debe tenerse cuidado con las posibles consecuencias negativas, ya que la fuerza empleada puede volverse después contra quien la emplea. Los Gobiernos usan muy frecuentemente esta «técnica negociadora» con los ciudadanos, promulgando normas controvertidas al principio de las vacaciones de Semana Santa, Navidad o verano.

1.7. Retirada suave.

Consiste en negarse a defender anteriores, obvios y flagrantes errores propios, quitándoles importancia y distrayendo la atención de la contraparte. Nosotros añadimos que para que esta técnica resulte efectiva, requiere muchas veces de la desautorización del negociador que hasta entonces había desempeñado el papel de interlocutor oficial de la otra parte negociadora, sustituyéndolo por otro de superior nivel jerárquico y aparentemente desconocedor del tema.

La retirada suave sin cambiar previamente de negociador, quita mucha credibilidad a la parte que practica dicha estrategia; de todas formas, la pérdida de credibilidad puede no importar a dicha parte si su posición es dominante y la contraparte no tiene acceso a palancas potentes disuasorias, como la difusión de maniobras engañosas a través de los medios de comunicación. Piénsese que la mayor parte de situaciones de negociación -incluso la mayor parte de las realmente importantes- nunca llegan a las páginas de los periódicos o a las ondas hertzianas.

1.8. Retirada aparente.

Se trata de una mezcla de abstención, de disciplina y de una cierta dosis de comportamiento engañoso. Se trata de convencer al oponente que el negociador se ha «retirado» (221) mostrando un desinterés que resulta ser falso la mayor parte de las veces; no obstante, el negociador que usa esta técnica trata de seguir con el control de la situación. La retirada aparente sólo puede emplearse cuando se tiene una razonable seguridad de que el contrario desea llegar a un acuerdo o -cuando menos- quiere seguir negociando. Sirve siempre para rebajar sus expectativas en la negociación.

(221) Esta técnica parece formar parte del vademécum de pulsiones oníricas de los guionistas de cine y televisión. En las escenas que presentan dos sujetos que están negociando cuestiones empresariales o personales, uno de ellos reta al otro bajo la típica frase: «ésta es mi posición; si no le gusta me voy»; entonces, de forma altamente digna y ceremoniosa, el sujeto demandante se levanta; y curiosamente el negociador sentado siempre acaba manifestando a la espalda que se aleja: «espere... no se vaya tan deprisa... hablemos...» o: «bien... acepto su oferta...». En la vida real, dicho tipo de «farol» acaba siendo casi siempre inútil, porque en muchas ocasiones *levantarse de la mesa* significa perder toda opción de culminar la negociación dignamente con posterioridad.

1.9. Ficción.

Tiene dos sentidos diferentes:

- *Realizar un movimiento aparente* en una dirección, para poder distraer la atención del contrario con relación al objetivo real. También pertenece a esta categoría la actuación consistente en evidenciar a la otra parte, que el negociador posee mayor cantidad de información que la que en realidad detenta.
- *Lanzar «globos sonda»*, para analizar cuáles son los modos de reacción de la otra parte. Ésta es una típica táctica empleada por los Gobiernos ante el anuncio de medidas políticas impopulares (222). Es radicalmente contraria a la mencionada antes como técnica de negociación del «hecho consumado»; pero no debe olvidarse que, viendo la negociación como un proceso en el que los participantes van utilizando diversas técnicas, el lanzamiento de globos sonda es un simple prolegómeno de la liquidación de la situación negociadora mediante «hechos consumados». Lanzar globos sonda provoca retroalimentación informativa; según sea el signo de ésta, podría suceder que el *lanzador* considerara adecuado consumir unilateralmente una decisión, aprovechando un *impasse* o bien un punto de indefinición o -tal vez- un momento de debilidad del contrario.

2. Tácticas y técnicas referidas a los procedimientos y los lugares de negociación.

A diferencia de las técnicas que acaban de detallarse (circunscritas a la oportunidad temporal), en las técnicas negociadoras que se expondrán seguidamente, resulta más importante la forma de aplicación -y en algunos casos- el lugar de la negociación, más que el momento en que se apliquen.

2.1. La participación.

Se trata del esfuerzo invertido por una o varias de las partes negociadoras, conducente a lograr la ayuda de terceras personas para el proponente respectivo, ayuda que puede ser directa o bien indirecta. La búsqueda de aliados circunstanciales es muy frecuente en los procesos negociadores. Puede concretarse a base de la técnica de los favores mutuos tanto diacrónicos como sincrónicos, o puede apelarse al mecanismo de las alianzas sobre «intereses objetivos» simultáneos y compartidos por el negociador y sus aliados (223).

(222) En este caso la «otra parte» es de contorno múltiple: la opinión pública, la opinión «publicada», los sindicatos, la oposición política, las organizaciones patronales, las instituciones internacionales, etc.

(223) «La naturaleza de los hombres es de obligarse unos a otros, así tanto con los beneficios que ellos acuerdan, como con los que reciben» (MAQUIAVELO, 1973, pág. 58).

Por ejemplo, en la negociación interorganizativa (que se realiza entre directivos de una misma empresa) William H. NEWMAN reconoce hasta tres tipos de técnicas negociadoras basadas en la participación (224):

- **«La unión hace la fuerza».** Algunos directivos buscan aliados constantemente para sus propuestas y proyectos. Probablemente deberán ceder contrapartidas para obtener dichas alianzas.
- **«Interesar al descontento o al indiferente».** Siempre que el directivo-motor de propuestas o de proyectos pueda pensar que el valor añadido de la aportación que prestaría un sujeto extraño a dichas inquietudes (225) resulte superior al coste que reportan las posibles modificaciones del proyecto propugnadas por el sujeto que se desea captar (modificaciones que no se consideren objetivamente como mejoras) entonces convendrá iniciar la comentada operación de aproximación e involucración.
- **Intercambio recíproco de favores.** Como bien afirma NEWMAN «el cambio recíproco de favores es una relación humana que encontramos ya en las primitivas sociedades y en las alianzas políticas de todas las épocas.» Entendemos que el intercambio de favores genera coaliciones informales que pueden ser altamente estables y duraderas, en la medida en que: a) los sujetos involucrados lleven un preciso contador de los favores otorgados y recibidos, ponderados por la importancia de tales favores para el receptor y/o por la dificultad percibida por éste, del grado de cumplimiento por parte del emisor; b) los sujetos involucrados sean formales y cumplidores; y c) no se rompa el *statu quo* en el sentido de que no se resquebraje el equilibrio entre el valor de los favores otorgados y el de los recibidos en el pasado. Tal como se describe aquí, el intercambio es de tipo diacrónico; es decir, las reciprocidades se cumplen no simultáneamente, sino en el transcurso de períodos dilatados de tiempo. Si no hay confianza en el solicitador de favores por parte del emisor, o en general si impera la «cultura de lo inmediato» (226) entonces acaba exigiéndose un sistema de favores simultáneos que no obedece al típico aforismo «hoy por ti mañana por mí», sino al mero y expeditivo intercambio de favores a tiempo real.

2.2. La asociación.

- En un sentido activo-sincrónico (es decir, con un uso consciente y querido de la técnica y en el momento oportuno durante la negociación) se trata de lograr que aboguen en favor del negociador determinados líderes de opinión. Es la típica «recomendación», tan cara y utilizada en ámbitos latinos.

(224) NEWMAN, 1974, págs. 125-126. Hemos tomado esencialmente los títulos de las técnicas que expone NEWMAN; pero el desarrollo que exponemos es nuestro.

(225) Valor añadido que puede expresarse en términos de reducción de costes por el acortamiento de fases, o en términos de mayor rapidez, o en concepto de una mayor influencia en ámbitos sensibles al indiferente-descontento y poco sensibles al sujeto motor del proyecto, etc.

(226) Cultura que cada vez se instala más en nuestra sociedad productivista, adquisitiva y consumista, como es sabido, aunque moleste recordarlo.

- En un sentido pasivo-diacrónico, la técnica de la «asociación» se utiliza cuando el negociador cita frases y opiniones de gente prestigiosa, emitidas en el pasado dentro de la línea de pensamiento que éste necesita. Es frecuente dicha técnica pasiva-diacrónica en publicidad y en la venta de servicios; en general, se usa en aquellos actos transaccionales que gozan de pocas opciones negociadoras y que padecen de dificultades en la comprobación de la calidad intrínseca respectiva; por tanto se utiliza en la época previa al momento de la compra y de la destrucción del producto o servicio.

2.3. La desunión.

Es una técnica de significado contrario a la anterior. A partir de las aportaciones por separado de Gerard NIERENBERG y de William NEWMAN, identificamos tres variantes: «persecución del descrédito del oponente», «cargar las culpas sobre un tercero» y «divide y vencerás»:

- En la primera (*«persecución del descrédito sistemático»*), se trata de poner de relieve que una opinión, una causa ideológica o un producto están relacionados con gente de dudosa reputación. Con esta técnica se trata de desacreditar a la parte negociadora contraria. Se reputa de uso frecuente en el márketing político, en la comunicación del estado de las negociaciones para parar una huelga y en ciertas campañas de unas mal entendidas «relaciones públicas», que consisten en la elaboración sistemática de «dossiers» desacreditadores de determinadas personas o instituciones. En términos técnicos se trata de la utilización sinérgica de las disonancias (227) en favor de quien las pone de manifiesto, con tal de que el entorno neutro estime que es la parte contraria la responsable de que no se llegue a un acuerdo aceptable.
- *«Cargar las culpas sobre un tercero»* (228). En esta segunda variante una de las partes negociadoras pretende justificar posturas, explicar dificultades o amparar retrasos ante la otra parte anotándolas en el debe de un tercero, que la mayor parte de veces resulta ser ignorante de sus responsabilidades y culpas, casi siempre inventadas por el maquinador. Se pretende que el contrario asuma que la negociación es de tipo integrativo, a base de convencerle que el reparto de rentas de la negociación no se está realizando con el oponente utilizador de tal técnica sino con un tercero, que es el presunto causante del problema y por tanto el verdadero *enemigo*. Obviamente, la mayor parte de las veces lo que se intenta es aplicar la estrategia contraria al sujeto negociador damnificado: es decir, la estrategia negociadora distributiva en estado puro.

(227) En psicología social, el creador de la teoría de la *disonancia cognitiva* fue Leon FESTINGER (ARONSON, 1975, pág. 113). Según este autor, «la disonancia cognitiva es un estado de tensión que se produce cuando un individuo mantiene simultáneamente dos cogniciones o certezas (ideas, actitudes, creencias, opiniones) psicológicamente incompatibles.» Para una aplicación práctica del concepto de disonancia (no cognitiva sino genérica) relativa a «la imagen de contaminación social» en el análisis de mercados, véase Robert DÚRO: *Superioridad competitiva*. Civilización Ediciones. Barcelona. 1989, pág. 114.

(228) O como expone gráficamente NEWMAN: «echarle el muerto a otro». (1974, pág. 127-128).

- En la tercera variante («*divide y vencerás*») (229) se trata de lograr los objetivos de la negociación a costa de las relaciones con el entorno. Por dicha causa la presente técnica negociadora no resulta apropiada en entornos que requieren estrategias integrativas construidas para el largo plazo; tampoco ofrece resultados brillantes dentro de unidades organizativas en las que resulte extremadamente importante el trabajo en equipo. Otra cuestión es que siendo en tales situaciones escasamente eficaz, no se acabe usando en múltiples ámbitos y circunstancias con verdadera fruición, cuando no entusiasmo digno de mejor causa (230).

La mayor parte de las variantes de las técnicas de la «participación», la «asociación» y la «desunión» se aplican cuando el proceso negociador se ha trasladado a un ámbito público, en el que se trata de lograr que la opinión de terceros incline a favor del negociador o en contra de su oponente el signo de la negociación, e incluso persigue que otras partes intervengan decisivamente a favor del negociador que las impulsa, o en contra de la otra parte negociadora.

2.4. La encrucijada.

Además de NIERENBERG, también William H. NEWMAN cita dicha técnica llamándola «confundir el rastro». Consiste en «un esfuerzo deliberado para distraer la atención, haciendo que pase a un segundo término el punto que se debate» (231).

Para NIERENBERG la «encrucijada» toma su sentido cuando algún participante entrecruza y enmaraña deliberadamente varios temas en la negociación, con el fin de obtener ventajas y ofrecer contrapartidas en el conjunto global. No obstante, si se introducen muchos aspectos secundarios se corre el peligro de que la otra parte negociadora comience a combatir por cuestiones sin interés objetivo, lo que puede alargar el proceso de negociación e incluso provocar su aborto.

2.5. Cortar repetidamente «el embutido».

Es la estrategia contraria a la que persigue una definición clara de las expectativas desde el principio, y por tanto es completamente contraria a la consistente en «poner las cartas sobre el tapete», que hemos situado dentro de las estrategias del «cuándo», puesto que esta última puede plantearse únicamente al principio de la negociación. En cambio la técnica del «embutido» (232) se aplica durante todo el proceso negociador, por lo que pasa a ser más importante «cómo» se aplica, que «cuándo» se usa.

(229) NEWMAN, 1974., pág. 127.

(230) Puede consultarse un estudio exhaustivo de las modalidades sociológicas del *divide et impera* en: SIMMEL, 1939, pág. 121-135.

(231) NEWMAN, 1974., pág. 126.

(232) NIERENBERG, 1983, pág. 135; y NIERENBERG, 1991, págs. 176-177.

Como expresa NIERENBERG: «De acuerdo con este enfoque, jamás deberemos dar la impresión de que tratamos de quitarle algo a nuestro adversario, por nimio que sea» (233). De hecho, se trata de una táctica de *zapa*: una vez conseguido uno de los objetivos de la negociación, si la operación global no está cerrada, se pasa al siguiente punto, sin dar la sensación de que se quiere despojar al adversario del «embutido»: al principio se cortan «lonchas» muy finas.

El peligro que corre quien pone en marcha una técnica (234) de este tipo es que se malogre la negociación global, en el caso de que su astuto enfoque sea advertido y neutralizado por la parte contraria (235).

La estrategia de *zapa* puede resultar útil cuando la otra parte sabe que no puede zanjar el asunto sin obtener un acuerdo; o bien si dicha parte contraria conoce que lo que puede perder si no concluye un acuerdo, es muy superior que lo que puede conceder si lo concluye aunque sea a base de permitir la laminación del «embutido negociador».

2.6. La representación.

Recuérdese que en una técnica anterior de la gama referida al momento negociador (la «retirada suave») se aducía que su éxito -ligado a la credibilidad del sistema negociador que la aplicaba por un cambio en el sujeto negociador. En la presente técnica de la «representación» se aboga porque el sujeto que detenta el poder negociador no dé jamás la cara, o lo haga solamente al final, cuando el acuerdo ha sido logrado y pueda capitalizar la operación en su vertiente de relaciones públicas ante los medios de comunicación, en su caso.

Citando a Francis BACON, NIERENBERG aduce con respecto a la técnica de la «representación»: «Generalmente resulta mejor negociar... a través de un tercero que de modo directo. En la elección de instrumentos [personas con poder de representación], conviene más elegir personas de carácter sencillo... que aquellos que son lo suficientemente astutos para maquinarse algo que les favorezca aun a costa de los intereses de los demás. [...] Conviene valerse, también, de quienes influyen en la actividad a que se dedican, ya que ello imprime rapidez a la acción, así como de aquellos que reúnen condiciones para lo que se discute. Así, debemos utilizar a los audaces para reconvenir, a los sinceros para persuadir, a los ingeniosos para investigar y observar y a los arrojados para aquellos casos que sufren atascos. Finalmente, no debemos dejar de valernos también de quienes han sido afortunados y han alcanzado el éxito en aquellas cuestiones que les hemos confiado anteriormente, ya que esto engendra confianza y harán un esfuerzo para conservar su fama» (236).

(233) NIERENBERG, 1983, pág. 135.

(234) Técnica que, dado que debe instrumentarse durante todo el proceso negociador, casi cabría tildar de «estrategia negociadora», con mucha mayor razón que la mera técnica de «poner las cartas sobre el tapete» que -de suyo- es brutal y sin matices.

(235) En el contexto de la técnica del embutido, como un elemento disuasor de su uso indiscriminado podría aplicarse el conocido aforismo: «la avaricia rompe el saco».

(236) BACON, F.: *Of Negotiating*. Londres, 1597. Citado por: NIERENBERG, 1983, págs. 136-137.

NIERENBERG admite: «La técnica de conferir una autoridad limitada al agente que nos representa en una negociación, o la técnica de someterle a instrucciones específicas más allá de las cuales no debe comprometerse, se ha demostrado extremadamente ventajosa en muchos casos. El oponente, dándose cuenta de que el agente debe sujetarse a unas instrucciones, se muestra más comedido en sus peticiones» (237).

Ahora bien: como se sabe -y es un dicho frecuente en el mundo empresarial- «hay empleados a los que se les paga para decir que no a terceros, y existen otros a los que se les remunera para obtener el sí de terceros» (238). Es fácil entender que la técnica de conferir -o de simular que se ha conferido- una autoridad limitada al agente, es válida para situaciones en que conviene empezar con un «no» por respuesta, o como mínimo, con una posición de fuerza. De ahí la posible simulación de una limitada autoridad en los casos en que conviene reflexionar y ganar tiempo.

Pero también hay situaciones en las que el éxito pasa por obtener el sí. Entonces, los tratadistas sobre táctica negociadora aconsejan que el aspirante al sí, proceda a simular una autoridad que no tiene en realidad. Como expresa KENNEDY, «cuando a un negociador se le pregunta si tiene autoridad [para decidir] debe decir que sí aunque no sea cierto. Antes de llegar a un acuerdo definitivo debe pedir un aplazamiento "para considerar la propuesta de Udes." y aprovechar la oportunidad para consultar con quienes tienen capacidad de decisión» (239).

PANORAMA DE ALGUNAS TÁCTICAS USUALES EN LA NEGOCIACIÓN, SEGÚN DUPONT

Según se empleen en contextos de negociación integrativa, en contextos mixtos o en negociaciones esencialmente de tipo distributivo, respectivamente, el profesor francés Christian DUPONT presenta tres paquetes de tácticas, que detallamos acto seguido, prescindiendo de algunas clases específicas cuya cita consideramos de menor interés (240).

(237) NIERENBERG, 1983, pág. 137.

(238) Quienes hayan desarrollado en su vida laboral las funciones de jefe de personal y de jefe de ventas, comprenderán perfectamente esta distinción.

(239) KENNEDY, 1994, pág. 27.

(240) DUPONT, 1986, págs. 89-90.

A) TÁCTICAS Y MANIOBRAS DE ACERCAMIENTO

- Proposiciones, contraproposiciones.
- Compromisos, concesiones, intercambios, contrapartidas, compensaciones.
- Llamada a terceros del exterior.
- Invocación a la creatividad.
- Promesas (no ficticias).
- «Pelotas de ensayo».
- Fugas organizadas (en sentido estabilizador).
- Referencia a soluciones históricas, normas, usos y costumbres normales (241).
- Suspensiones, reuniones informales, «hacer pasillos», «charlas en el bar».

B) TÁCTICAS Y MANIOBRAS DE DESESTABILIZACIÓN

- Sorpresas, hechos nuevos.
- Desplazamiento del nivel de la discusión.
- Cambio de posiciones.
- Esquivamientos, remisión continua a otras instancias, etc. (242).
- *Alibis* (excusas o coartadas): el típico *fax* avisando de demoras o ausencias, «problemas de salud», «de agenda», etc.
- Fingimientos y fintas.
- Camuflajes.
- «Suministrar una ducha fría y otra caliente» (243).
- Retención de información.
- Silencios.
- Despropósitos, extravagancias, incidentes, acciones perturbadoras.

(241) Por ejemplo las soluciones 50%/50%, («ni Ud. ni yo, dejémoslo en la mitad; partamos la diferencia») a las que tan aficionados son los peritos de las compañías de seguros cuando discuten la indemnización de un siniestro con su asegurado y también cualquier comerciante que sufre el regateo de un presunto comprador, pero remiso.

(242) ROWNTREE cita esta táctica llamándola la táctica del «eso se sale de mi jurisdicción.» (1991, pág. 239).

(243) Para «madurar» al contrario con bruscos cambios de actitud, concesiones «generosas» seguidas de trato duro y regateo *pegajoso*, etc.

- Cuestionamientos.
- Fugas [de información] organizadas, (en un sentido desestabilizador).
- Ausencias deliberadas, aplazamientos para fechas más tardías.
- Cambios del lugar de la negociación.
- Dejar descomponerse la situación, inercias, etc.
- Imponer una negociación-maratón.
- Intervención del entorno y/o de terceros.

C) TÁCTICAS TENDENTES A EJERCER UNA PRESIÓN COERCITIVA (TÁCTICAS EXPLOTADORAS)

- Amenazas.
- Chantajos, intimidaciones.
- Manipulación.
- Emisión de *bluffs* (244).
- Sobreencarecimientos iniciales.
- Hechos consumados.
- Políticas de «silla vacía», de retiro momentáneo de la negociación.
- Hostigamientos.
- Obligaciones o contratos presentados como irrevocables.
- Ultimátums, plazos-límite.

Tales son las tácticas negociadoras que recopila DUPONT. Como puede deducirse fácilmente, a las personas que tienen estrictos criterios éticos les resultará difícil aceptar la mayor parte de las actuaciones relacionadas, en especial las mencionadas en las listas b) y c). Sólo resultarán lógicas y necesarias para los negociadores investidos de un sentido puramente maquiavélico en los negocios, cuya más alta máxima es: «el fin justifica los medios».

(244) ROWNTREE la bautiza como la táctica del «confíe en mí». *Ibidem*.

XII. UNA REFLEXIÓN DE TIPO MORAL

En el transcurso de nuestro trabajo nos hemos dedicado a describir y sistematizar algunos aspectos que nos han parecido relevantes para entender ciertos procesos negociadores que se desarrollan en la práctica empresarial. No efectuaremos ahora ningún resumen ni plantearemos conclusiones que se relacionen con el tono y con el registro del texto. Tal como hemos anunciado en los epígrafes II y III, acabaremos el trabajo saltando otra vez a una dimensión ética. Nos parece más comprometido pero de mayor utilidad finalizar con unas palabras que obedecen al intento de saltar unos grados por encima del registro técnico que nos ha conducido hasta aquí.

Desarrollando unas ideas que ya se han insinuado anteriormente, según nuestro parecer el enfoque filosófico de la negociación y las técnicas que se usan, están limitados y condicionados por la amplitud de los criterios ético-morales que los sujetos negociadores creen que en realidad les constriñen en cada momento. Decimos *los que creen que les limitan en realidad* y no los que resulta elegante aceptar en público, criterios que normalmente resultarían mucho más restrictivos y duros. También influyen las reglamentaciones jurídicas, pero más bien parece que en muchos casos se agigantan *a posteriori*, es decir, en la época en que se dilucidan las consecuencias -probablemente desagradables- de la ejecución de la negociación, tras el pacto y la ruptura correspondiente.

Como en otros casos, el principio maquiavélico de la «moderna dialéctica de los medios y fines» (245), por el cual es bueno el uso de cualquier medio, si se prevé que conduce al logro del fin, creemos que preside el marco de las conductas negociadoras tanto en el mundo de la política como en contextos empresariales. Como escribía MAQUIAVELO, ya estudiado al principio de este trabajo:

«Que un Príncipe se proponga por fin vencer y mantener sus Estados: los medios serán siempre estimados como buenos» (246).

Nos da la impresión -que puede estar equivocada- que, conforme se hará más compleja la sociedad y resulta más difícil la supervivencia no competitiva de la mayor parte de seres humanos, la tendencia a la pérdida de valores morales aumentará. Y -por tanto, en concreto- puede esperarse que un mayor número de personas considere que sus respectivos fines justificarán cualesquiera medios.

(245) La frase «moderna dialéctica de los medios y los fines» es de USCATESCU, 1969, pág. 22.

(246) MAQUIAVELO, 1974.

¿Consecuencias?: la consiguiente proliferación del número de abusos y engaños en los procesos de negociación, que si van cayendo progresivamente en manos de sujetos sin demasiados escrúpulos (247) puede llegar a ser en el futuro bastante preocupante (248).

Por ello, entendemos que los organismos competentes -incluso de nivel internacional- deberían abordar la redacción, promulgación y vigilancia del cumplimiento de códigos deontológicos (249) de las negociaciones que impulsen o sostengan los diversos individuos, por cuenta propia o de las organizaciones que les acogen.

Dentro de un esquema de autorregulación, no sería una mala idea que las organizaciones formularan códigos de conducta vinculantes (250) para sus miembros. Además sería conveniente que sus representantes participantes en negociaciones se sometieran periódicamente a cuestionarios de chequeo moral.

Como ejemplo, sirva el que proponen BLANCHARD y PEALE (251). Ante cada actuación empresarial conflictiva, ellos tratan que todo responsable de decisiones empresariales (y en particular las correspondientes al proceso negociador) se formule las siguientes preguntas:

- **¿Es legal?** (¿se transgredirán las leyes o la política de la empresa?).

(247) La ciencia o tratado de los deberes es la Deontología (del griego *Deos*, «deber» y *Logos*: «ciencia»). Ver: MARTÍNEZ CERESO, 1993. También SÁNCHEZ VÁZQUEZ, 1978, pág. 177.

(248) No negamos que esta conclusión es consecuencia de la creencia del que esto escribe sobre las tendencias en el progreso moral en la sociedad. La lectura de un útil y oportuno artículo como el reciente de Julio LÓPEZ AMO, un consultor español en recursos humanos, serviría de contraste. Dicho autor cree personalmente «en el progreso moral humano como tendencia, aun reconociendo que se pueden dar transitorias regresiones éticas...» Ello le da pie a considerar como lacras del pasado los abusos que hemos citado nosotros brevemente en el texto: «En los años inmediatamente anteriores a 1992 se dio una cierta cultura empresarial abocada de manera irreflexiva al crecimiento por el crecimiento, al desarrollo irracional y a la diversificación por mimetismo. En este entorno hizo fortuna el directivo joven, agresivo, con valores muy centrados en la ambición salarial y la promoción personal. [...] Fruto de esta situación fueron comportamientos inmorales por parte de algunos empresarios y directivos...» [...] (lo que) «nos llevó a la obligada sospecha de que la preocupación ética no ocupaba un lugar preeminente en su escala de valores. Estábamos atravesando una época de involución moral, que ni mucho menos era generalizada, pero al ser exhibida por personas con proyección social, producía una sensación de inquietud. [...] la indignación ciudadana provocó que aquellos individuos... fueran encarcelados ...y procesados judicialmente. La crisis económica que sobrevino el cuarto trimestre de 1992, nos hizo reconsiderar axiomas y conductas hasta entonces vigentes, iniciándose un cambio en los esquemas de valores, tanto en las empresas como en las personas.» (LÓPEZ AMO, 1996, pág. 26).

Por el contrario, nosotros creemos que como mucho hay un cierto *repliegue estratégico* que puede facilitar otra vez los comportamientos poco éticos de ciertos directivos, a poco que las condiciones del ciclo económico y social vuelvan a ser favorables.

(249) Ver un tratado de gestión de empresas escrito por un profesor de ICADE en clave ética: GOROSQUIETA, 1978.

(250) No siempre estos códigos se extienden a todos los ámbitos de negociación. Los aspectos que reciben mayor regulación son: los conflictos de intereses entre empleados y empresa, sobornos y pagos inapropiados, compra-venta de valores de la compañía y en especial su relación con el fenómeno del *insider trading*, las reglas de relación personal en el ambiente de trabajo, etc. Es decir, tratan cuestiones sobre *hacer o no hacer* y -al menos los que hemos consultados- layan cuidadosamente las relacionadas con la mentira deliberada para obtener fines comerciales o de política de empresa, probablemente porque su implantación unilateral en el seno de una empresa resultaría en grave perjuicio para ella.

(251) 1990, pág. 33.

- **¿Es equilibrado?** (¿es justo para todos los interesados tanto a corto como a largo plazo? ¿Favorecerá las correctas relaciones entre las partes implicadas?); y
- **¿Cómo se sentirá?** (¿se sentirá orgulloso? ¿Le gustaría que su decisión se publicara en los periódicos?; ¿le gustaría que se enterase su familia?).

Si se quiere, la que se acaba de examinar no es más que una ingenua lista de preguntas basada en la típica institución judeocristiana del remordimiento y de la consiguiente contrición y propósito de enmienda que se supone son etapas posteriores. Pero al menos resulta adecuado que pueda hablarse ya de autocontrol moral cuando resulta tan difícil aplicar criterios éticos de idoneidad, si a duras penas funcionan correctamente los códigos y las instituciones jurídicas.

No se pretende o no se trata de que los procesos negociadores hayan de quedar reservados exclusivamente a *almas débiles* (252) o a tecnócratas con el libro de normas morales en una mano y el guión negociador en la otra: dicha reserva conduciría a desastres técnicos notables. Pero sería conveniente que las propias organizaciones procedieran a excluir de la posibilidad de manipular los mencionados procesos sociales -tan delicados, y sometidos al «efecto escaparate» muchas veces- a representantes procedentes de sus filas, que ya hubieran demostrado escasa catadura moral.

La que se acaba de emitir es una conclusión catalogable desde el mundo de la praxis en especial -por supuesto- como *muy* inocente. Mas podría suceder que los excesos (253) acaben ocasionando una evidente necesidad de regulación o de depuración (254). Incluso de prevención.

Posiblemente el creciente interés de la clase empresarial y los estamentos directivos acerca de la ética (255) en los negocios (256) no tiene más explicación que una emergente preocupación, suscitada en ámbitos cada vez más amplios, por desmanes y oportunismos tan evidentes.

De todas formas, bien sabemos -según una conocida frase- que «practicar los principios no es tan fácil como proclamarlos» (257).

(252) Creemos que será ilustrativo exponer a continuación alguna pincelada sobre la brutalidad de los empresarios norteamericanos de finales del siglo XIX, para colaborar al entendimiento de lo que puede ser la antítesis más radical de «alma débil». Al respecto, puede verse el excelente y clásico trabajo de Robert L. HEILBRONER (1984). Pueden leerse vivísimas pinceladas, por ejemplo en el Capítulo VIII, «El mundo brutal de Thorstein Veblen». (págs. 278-282). Transcribiremos la anécdota más elegante y delicada entre todas ellas, relativa a una admonición de John Pierpont Morgan a su socio y empleado, el Juez Gary: le decía Morgan a éste: «Mire Ud.; a mí no me hace falta un abogado para que me diga lo que no puedo hacer legalmente; yo le pago para que me diga *cómo puedo hacer legalmente lo que yo quiero*.»

(253) En España los nombres de políticos, empresarios y directivos que los han practicado, están en la mente de todos.

(254) Del estilo del proceso que se ha producido durante los últimos meses en el panorama político italiano.

(255) No parece ser correcto mencionar «la teoría» de la ética, ya que «la ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en la sociedad. [...] La ética es la ciencia de la moral». Véase: SÁNCHEZ VÁZQUEZ, 1978, pág. 25.

(256) Cuestión que posee una envergadura ciertamente más amplia que la problemática específica que cubre este trabajo.

(257) Para BALMES: «Puede uno saber muy bien las reglas de un arte y no acertar a ponerlas en práctica» (1946, pág. 112). De todos modos nos tememos que la cuestión que acabamos de plantear, no depende tanto del acierto como de la voluntad.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, T., y HERRERO, E.: «La negociación como instrumento de dirección». *Fondo Empresarial*. N.º 10. Madrid. Octubre 1992. Págs. 11-14.
- ARONSON, E.: *Introducción a la psicología social*. Alianza Editorial. Madrid. 1.ª ed. 1975. 343 págs.
- BALMES, J.: *El criterio*. Ed. Espasa-Calpe. Colección Austral. Buenos Aires. 4ª ed. 1946. 266 págs.
- BLAKE, R. R. y MOUTON, J. S.: «Cómo superar la guerra entre grupos». *Harvard Deusto Business Review*. Bilbao. N.º 22. 2.º trimestre 1985. Págs. 29-42.
- BLANCHARD, K, y PEALE, N.V.: *El poder ético del directivo*. Ed. Grijalbo. Barcelona. 1.ª ed. 1990. 128 págs.
- BORISOFF, D., y VÍCTOR, D.A.: *Gestión de conflictos. Un enfoque de las técnicas de comunicación*. Ed. Díaz de Santos. Madrid. 1991. 235 págs. Ed. en inglés: *Conflict Management. A Communication Skill Approach*. Prentice-Hall. 1989.
- BORNMAN, E.G., et alia: *La comunicación, un problema de la organización moderna*. Ed. Deusto. Bilbao. 1.ª ed. 1974. 357 págs.
- BORRELL, M.: *La ética en las finanzas y en la gestión empresarial*. Documento no publicado. 1993. 21 págs.
- BOUSQUIÉ, G.: *Psicología práctica de la persuasión*. Ed. Hispano Europea. Barcelona. 1.ª ed. 1961. 150 págs.
- BUTTERFIELD, H.: *Maquiavelo y el arte de gobernar*. Ed. Huemul. Buenos Aires. 1ª ed. 1965. 164 págs.
- BYRNES, J. F.: «Ten Guidelines for Effective Negotiating». *Business Horizons*. Vol. 30. N.º 3. May-June 1987. Págs. 7-12.
- CÁDIZ, A.: *Conflicto y negociación*. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid. 1.ª ed. 1984.
- CASADO, D., y PÉREZ YRUELA, M.: *Organización, conflicto y estrategias de negociación*. Ed. Marova. Madrid. 1975. 159 págs.
- CHALVIN, D.: *L'entreprise negociatrice*. Ed. Dunod-Bordas. París. 1984. XI + 235 págs.
- CIALDINI, R.B.: *Influencia, ciencia y práctica*. Servicio Universidad S.A. Barcelona. 1.ª ed. 1990. 335 págs.
- COROMINAS, J.: *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Ed. Gredos. Madrid. 3ª ed. 1973. 627 págs.
- CRIQUI, P.L., y MATARASSO, E.: *Cómo llegar a ser un maestro de la negociación*. Ed. Granica. Buenos Aires. 1991. 189 págs. Ed. original en francés: *Devenir un maître négociateur*. Les Presses du Management.
- CHRISTOPHER, E.M., y SMITH, L.E.: *El juego de la negociación. Manual de entrenamiento*. Legis Editores. Bogotá. 1992. 178 págs. Edición original en inglés: *Negotiation training through gaming*. Kogan Page. Londres.
- DAVIS, K.: *El comportamiento humano en el trabajo*. Ed. McGraw-Hill de México. 1ª ed. en español procedente de la 6.ª en inglés. 1983. 622 págs.

- DE BONO, E.: *Conflictos: cómo resolverlos de la mejor manera*. Plaza & Janés Editor. Esplugues de Llobregat. 2ª ed. 1990. 249 págs. Ed. original inglesa: *Conflicts: a better way to resolve them*. Harrap London. Londres. 1985.
- DONELLY Jr., J.H.; GIBSON, J.L.; IVANCEVIC, J.M.: *Dirección y administración de Empresas*. Addison Wesley Iberoamericana. Delaware. U.S.A. 1994. 848 págs.
- DUNETTE, M.D.. (Ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally College Publishing Company. 1976.
- DUPONT, C.: *La Négociation: Conduite, Théorie, Applications*. Ed. Dalloz. París. 1986. 267 págs.
- DURÖ, R.: *Superioridad competitiva*. Civilización Ediciones, Barcelona, 1.ª ed. 1989, 178 págs.
- ETZIONI, A.: *Organizaciones modernas*. UTEHA. México. 1.ª ed., 1.ª reimpr. 1991. Edición original en inglés: *Modern Organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. N.J. 1964.
- FAYOL, H.: *Administración industrial y general*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. 5ª ed., corregida y aumentada. 1961. 231 págs. Obra original en francés: *Administration industrielle et Générale*. Publicada en 1916.
- FISCHL, J.: *Manual de historia de la filosofía*. Ed. Herder. Barcelona. 2.ª ed. 1973. 579 págs.
- FISHER, R., y URY, W.: *El arte de negociar sin ceder*. Compañía Editorial Continental. México. 1.ª ed., 10.ª reimpr. 1991. 167 págs.
- FLEMING, P.: *Aprenda a negociar con éxito en una semana*. Plaza & Janés Editor. Barcelona. 1995. 79 págs. Original en inglés: *Successful Negotiating*.
- FREUD, S.: *Psicopatología de la vida cotidiana*. Alianza Editorial. Colección «libro de bolsillo». N.º 19. 1ª ed. Madrid. 1966. 319 págs.
- GALBRAITH, J.K.: *El nuevo estado industrial*. Ed. Ariel. Esplugues de Llobregat. 5ª ed. 1972. 504 págs. Edición original en inglés: Houghton Mifflin. Boston. 1967.
- GALBRAITH, J.K.: *La economía y el objetivo público*. Ed. Plaza & Janés. Barcelona. 1.ª ed. 1975. 318 págs.
- GARCÍA FERNÁNDEZ, E.: «El proceso negociador en las fusiones y adquisiciones». *Boletín de Estudios Económicos*. Bilbao. Vol. XLIII. N.º 134. Agosto 1988. Págs. 247-259.
- GARRIDO BUJ, S.: «Política de negociación en la Empresa». *Economía Industrial*. Madrid. N.º 219. Marzo 1982. Págs. 39-47.
- GIL ESTALLO, M.A., y GINER DE LA FUENTE, F.: *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Ed. ESIC. Madrid. 2ª ed. 1995.
- GÓMEZ POMAR RODRÍGUEZ, J.: *Teoría y técnicas de negociación*. Ed. Ariel. Barcelona. 1.ª ed. 1991. 155 págs.
- GÓMEZ POMAR RODRÍGUEZ, J.: «Presentación: la negociación, teoría y práctica.» *Información Comercial Española*. Madrid. N.º 737. Enero de 1995. Págs. 3-12.
- GOROSQUIETA, J.: *Deontología para empresarios*. Ed. Mensajero. Bilbao. 1ª ed. 1978. 479 págs.
- GRACIÁN, B.: *Oráculo manual y arte de prudencia*. Compañía Iberoamericana de Publicaciones. Madrid. 3.ª ed., s/f. 159 págs.

- GRACIÁN, B.: *El héroe. El discreto*. Cía Editora Espasa-Calpe Argentina. Colección Austral. Buenos Aires. 1938. 169 págs.
- HAMPTON, D.R.: *Administración*. Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México. 2ª ed. 1989. 791 págs.
- HEILBRONER, R.L.: *Vida y doctrina de los grandes economistas*. Ed. Aguilar. Madrid. 1964. Reeditado por Ed. Orbis. Barcelona. 1984. 2 tomos. 252 + 254 págs. Edición original en inglés: 1968.
- HICKS, J.R.: *Una teoría de la historia económica*. Ed. Aguilar. Madrid. 1974. Reeditado por Ed. Orbis. Barcelona, 1984. Edición original en inglés: 1969.
- HOLMES, G., y GLASER, S.: *Business-to-Business negotiation*. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford. 1991. 180 págs.
- HUERTA, E.: *La empresa: cooperación y conflicto*. Ediciones de la Universidad Complutense. Madrid. 1993. 96 págs.
- JAY, A.: *La dirección de empresas y Maquiavelo*. Ed. Destino. Barcelona. 1972. 228 págs.
- JONES, M.M.: «¿Qué haría yo si fuera capataz?». Publicado inicialmente en inglés en la revista *Industrial Management*. 1918. Reproducido en MARTING *et alia*. 1967. Págs. 15 a 22.
- KARRAS, Charles L.: *The Complete Guide to Negotiating. Strategies and Tactics*. Thomas Cronwell Co. Nueva York. 1974.
- KEISER, T. C.: «Ocho estrategias para negociar positivamente con un cliente difícil». *Harvard Deusto Business Review*. Bilbao. N.º 38. 2º trimestre 1989. Págs. 88-94.
- KENNEDY, G.: *Cómo negociar en el mercado internacional*. Ed. Deusto. Bilbao. 1987. 197 págs. Original inglés: *Negotiate Anywhere!* Business Books. Londres.
- KENNEDY, G.: *Lo Esencial Negociador*. Ed. Eurolíber. Madrid. 1994. 214 págs. Original inglés: *Pocket Negotiator*. The Economist Newspaper Ltd. 1993.
- KENNEDY, G., BENSON, J., y McMILLAN, J.: *Cómo negociar con éxito*. Ed. Deusto. Bilbao. 2.ª ed. 1990. 200 págs. Original en inglés: *Managing Negotiations*. Business Books Ltd. Londres.
- KUHN, R.L.: *Deal Maker: All the Negotiating Skills & Secrets you Need*. John Wiley and Sons. Nueva York. 1988. 316 págs.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W.: *Organización y ambiente*. Ed. Labor. Barcelona. 2.ª ed. 1975. 260 págs. Ed. original en inglés: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University. 1967.
- LAWRENCE, P.R., y LORSCH, J.W. (con GARRISON, J.S.): *La empresa y su entorno*. Plaza y Janés Ed. Esplugues de Llobregat. 1987. 284 págs. [se trata de la traducción actualizada de la obra citada en el epígrafe anterior].
- LE POOLE, S.: «Cómo negociar con éxito» *Dirección y Progreso*. Madrid. N.º 98. Marzo-Abril 1988. Págs. 47-60.
- LÓPEZ AMO, J.: «Hacia el valor más alto: ser persona.» *Staff Empresarial*. Barcelona. Año VIII. N.º 48. 1996. Págs. 26-28.

- LÓPEZ ARANGUREN, J.L.: *Ética*. Ed. Revista de Occidente. Madrid. 4.ª ed. 1968. 506 págs.
- LUSSATO, B.: *Introducción crítica a los sistemas de organización*. Ed. Tecnibán. Madrid. 1976. 193 págs.
- LUTZ, V.: *Planificación central en una economía de mercado*. Ed. Ariel. Esplugues de Llobregat. 1972. 286 págs.
- MADDUX, R.B.: *Cómo negociar con éxito: estrategias y tácticas efectivas para ganar/ganar*. Grupo Editorial Iberoamericana. México. 66 págs. 1992. Traducción del original en inglés: *Successful Negotiation*. Crisp Publications. USA. 1988.
- MELÉ, D.: «Sobornos y extorsiones en los negocios». IESE. Barcelona. División de Investigación. Documento de investigación, N.º 239. 1993. 12 págs.
- MAQUIAVELO, N.: *El príncipe*. Ed. Espasa-Calpe. Colección Austral. Madrid. 13.ª ed. 1973. 167 págs.
- MAQUIAVELO, N.: *El príncipe*. (con un estudio preliminar de Ángeles CARDONA DE GIBERT). Ed. Bruquera. Barcelona. 1.ª ed. 1974. 223 págs.
- MARCH, J. G., y SIMON, H. A.: *Teoría de la organización*. Ediciones Ariel. Esplugues de Llobregat. 2.ª ed. 1969. 285 págs.
- MARTÍN LÓPEZ, M. A.: «Aproximación impúdica a la corrupción». *Compras y Existencias*. Madrid. N.º 54. Enero-febrero 1990. Págs. 34-40.
- MARTÍNEZ CERREZO, A.: «El mejor código de conducta». En: Diario *Expansión*. Madrid. 10-3-93. Pág. 2.
- MARTING, E., et alia (Comp.): *La administración de empresas y su personal: evolución de unas relaciones*. Ed. Roble. México. 1967. 396 págs.
- MAUBERT, J.-F.: *Negociar: las claves para triunfar*. Ed. Marcombo. Barcelona. 1993. 223 págs. Original en francés: *Négotier: les clés pour réussir*. Bordas. París.
- MCGREGOR, D.: *La participación en la industria*. Ed. Hispano-Europea. Barcelona. 1.ª ed. 1969. 299 págs.
- MENDIETA SUÑÉ, C.: *Técnica y dinámica de la negociación eficaz*. Máster de Derecho del Trabajo y Seguridad Social. Universidad de Barcelona y Consultores Españoles S.A. Mayo 1992.
- MINTZBERG, H.: *La naturaleza del trabajo directivo*. Ed. Ariel. Barcelona. 1ª ed. 1983. Editado originalmente en inglés: *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row. Nueva York. 1973.
- MINTZBERG, H.: *El poder en la organización*. Ed. Ariel. Barcelona. 1992. 779 págs. Editado originalmente en inglés: *Power in and around Organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. 1983.
- MONZÓN GRAUPERA, J.A.: (1996a) «Hacia la definición de tipologías arquetípicas del directivo de empresa.» *Estudios Financieros (Seguridad Social y Recursos Humanos)*. Madrid. N.º 155. Febrero 1996. Pág 127-200. Accésit Premio *Estudios Financieros* 1995.
- MONZÓN GRAUPERA, J.A.: (1996b) «Catálogo de aptitudes y actitudes para un modelo de mal directivo de empresa». *Barcelona Management Review*. Vol. 1. N.º 3. Septiembre-diciembre 1996. Págs. 98-106.
- MOONEY, J.: *Principios de organización*. Instituto de Estudios Políticos. Madrid. 1958. 341 págs. Traducción de «*The Principles of Organization*». Nueva York. 1954.

- MULLER, J.L.: *El ejercicio del poder en la práctica de la empresa*. Ed. Deusto. Bilbao. 1987. 153 págs. Traducción del original francés: *Le pouvoir dans les relations quotidiennes*. Ed. Hommes et Techniques. París.
- NAMER, G.: *Maquiavelo o los orígenes de la sociología del conocimiento*. Ed. Península. Barcelona. 1980. 1.ª ed. 137 págs.
- NEWMAN, W.H.: *Programación, organización y control*. Ed. Deusto. Bilbao. 6.ª ed. 1974. 607 págs.
- NIERENBERG, G.I.: *El arte de negociar*. Ed. Hispano Europea. Barcelona. 1.ª ed. 1983. 212 págs.
- NIERENBERG, G.I.: *El negociador completo*. Espasa & Calpe y CDN, Ciencias de la Dirección. Madrid. 1991. 339 págs. Edición original en inglés: *The Complete Negotiator*. Nierenberg & Zeif Publishers. Nueva York. 1986.
- NUENO, P.: *La práctica del proceso de negociación en la transferencia de tecnología*. Publicación del programa O.GE.IN. Fundación del I.N.I.-I.N.T.E. Curso de Alta Dirección sobre la Innovación Tecnológica en la Estrategia de la Empresa. Madrid. Junio 1983.
- PARKHURST, W.: *El ejecutivo elocuente*. Ed. Diana. México. 1990. 142 págs.
- PASCALE, R.T.; y ROURE, J.B.: «Negociación: proceso de resolución de problemas y de creación de valor». *Información Comercial Española*. Madrid. N.º 737. Enero de 1995. Págs. 13 a 28.
- PAULSON, L. y WATSON, T.: *The Executive Persuader*. S.S.I. Publishing. Napa, California. 1991. 170 págs.
- PETIT, T.A.: *Fundamentals of Management Coordination. Supervisors, Middle Managers & Executives*. John Wiley & Sons. Nueva York. 1.ª ed. 1975. 511 págs.
- RACKHAM, N.: *The Behavior of Successful Negotiators*. Huthwait Research Group. 1976.
- RAIFFA, H.: *Análisis de la decisión empresarial*. Ed. Deusto. Bilbao. 1.ª ed. 1978. 309 págs.
- ROBBINS, S.P.: *Administración. Teoría y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México. 2.ª ed. castellana. Traducida de la 4.ª ed. en inglés. 1994. 697 págs.
- RODRÍGUEZ CARRASCO, J. M.: «La práctica de la negociación colectiva: marco y actores». *Economía Industrial*. Madrid. N.º 219. Marzo 1982. Págs. 11-19.
- ROWNTREE, D.: *Listas de verificación para el gerente*. Ed. Norma. Colombia. 1991. 308 págs.
- SANTANDREU, M. J.: *Las compras y la gestión de los materiales*. Ed. Hispano Europea. Barcelona. 1986. Cap. 10: «Ejecución de la compra: la negociación». Págs. 229-261.
- SÁNCHEZ VÁZQUEZ, A.: *Ética*. Ed. Crítica. Barcelona. 2.ª ed. 1978 (1.ª ed. en Ed. Grijalbo. México. 1969). 285 págs.
- SAUVY, A.: *La naturaleza social*. Taurus Ediciones. Madrid. 1.ª ed. 1962. 359 págs.
- SCHEID, J.-C.: *Los grandes autores en Administración*. Ed. Orbis. Barcelona. 1986. 213 págs. Editada previamente en español por Ed. El Ateneo. Buenos Aires. 1983.
- SCHUMPETER, J.A.: *Historia del análisis económico*. Ed. Ariel. Esplugues de Llobregat. 1.ª ed. 1971. 1.371 págs. Ed. original inglesa de Oxford University Press. 1954.

- SCOTT, B.: *Cómo negociar con ventaja: tácticas y contratácticas en la negociación*. Ed. Paraninfo. Madrid. 1991. 205 págs. Original en inglés: *The Skills of Negotiating*. Gower Publishing Co. Ltd. Inglaterra. 1981.
- SECRETAN, L.H.K.: *Managerial Moxie: The 8 Proven Steps to Empowering Employees and Supercharging your Company*. Prima Publishing, Rocklin, CA. 1993. 476 págs.
- SEGURADO, J.L.: «Negocios internacionales. Cultura y negociación». *Management & Empresa*. Barcelona. N.º 8. Junio 1992. Págs. 22 a 30.
- SELTZ, D.D., y MODICA, A.J.: *La negociación eficaz: el arte de obtener sin forzar*. Compañía General de Ediciones. México. 7ª reimpr. 1989. 164 págs. Traducido de: *Negotiate your Way to Success*. 1980.
- SERRA FREDIANI, M.: «El experto en negociación». *Conceptos*. Barcelona. N.º 13. Enero-Abril de 1992. Págs. 36-39.
- SHACKLE, G.L.S.: *Para comprender la economía*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México. 1ª ed. 1962.
- SIEBE, W.: «La negociación y la teoría de los juegos». *Información Comercial Española*. Madrid. N.º 737. Enero de 1995. Págs. 81 a 94.
- SIMMEL, G.: *Sociología. Estudio sobre las formas de socialización*. Ed. Espasa Calpe. Buenos Aires. 1939. 393 págs.
- STEELE, P.; MURPHY, J., RUSSELL, R.: *It's a Deal: A Practical Negotiation Handbook*. McGraw-Hill Book Co. Berkshire. England. 1989. 135 págs.
- STRAUSS, D.B.: «Resolución de conflictos. No sólo llegar a un acuerdo». *Información Comercial Española*. Madrid. N.º 658. Junio 1988. Págs. 63-70.
- THOMAS, K.W.: *Conflict and Conflict Management*. Compilado en la obra de: DUNETTE, M.D.. (Ed): *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally College Publishing Co. Chicago. 1976. Págs. 889 a 935.
- THUROW, L. C.: «Una reconstrucción de los fundamentos de la economía». *Hacienda Pública Española*. Madrid. N.º 118. 2/91.
- THUROW, L.C.: *La sociedad de suma cero*. Ed. Orbis. Barcelona. 1984. 222 págs. Ed. original en inglés *Basic Books*. 1980.
- TRUMP, D.J., y SCHWARTZ, T.: *Trump. El arte de la negociación*. Ed. Grijalbo. Barcelona. 2.ª ed. 1988. 269 págs.
- URY, W.: *De la negociación al acuerdo. Claves para superar cualquier negociación*. Ed. Parramón. Barcelona. 1ª ed. 1993. 174 págs.
- USCATESCU, G.: *Maquiavelo y la pasión del poder*. Ed. Guadarrama. Madrid. 1969. 219 págs.
- WALTON, R.E., y McKERSIE, R.B.: *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. Ed. McGraw-Hill. Nueva York. 1965.
- WAY, M.: «The Virtues, Dangers and Limits of Negotiation». *Fortune*. 15-1-79.
- WINKLER, J.: *Cómo negociar para mejorar resultados*. Ed. Deusto. Bilbao. 1.ª ed. 1983. 256 págs.
- ZALEZNIK, A.: *La mística del management*. Ed. Grijalbo. Barcelona. 1.ª ed. 1991. 383 págs.