

## 6. Comunicación y negociación gerencial

Francisco Javier Uribe Rivera

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

RIVERA, FJU. Comunicación y negociación gerencial. In: *Análisis estratégico en salud y gestión a través de la escucha* [online]. MARTINOVICH, V., transl. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2006, pp. 221-246. ISBN: 978-85-7541-542-9. Available from: doi: [10.7479/9788575415429](https://doi.org/10.7479/9788575415429). Also available in ePUB from: <http://books.scielo.org/id/gzqf6/epub/rivera-9788575415429.epub>.

---



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença [Creative Commons Atribuição 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia [Creative Commons Reconocimiento 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN GERENCIAL

*Francisco Javier Uribe Rivera*

La necesidad de gerenciar organizaciones profesionales, dentro de las cuales se sitúan las de salud, obliga a pensar los términos comunicación y negociación como elementos decisivos de un determinado modelo de gestión. Usamos el término organización profesional, en el sentido que le fue dado por Mintzberg (1982), como característico de un tipo organizacional dominado, desde el punto de vista de la posibilidad de control de los procesos de trabajo y de las decisiones administrativas, a través de centros operativos (con una gran dosis de autonomía), y donde la padronización productiva y las formas de coordinación son dependientes, en gran parte, de conocimientos, habilidades y formas de *status* adquiridos fuera de la organización, en las asociaciones respectivas y en las universidades.

En un trabajo anterior (Rivera, 1995), analizando las características de esas organizaciones, tales como la falta absoluta de padronización de muchas relaciones de insumo-producto y la imprecisión de sus resultados, desechamos la posibilidad de una gerencia tradicional, de una normatización “mecanicista” de procesos.

Considerando: a) el encierro en un tejido intrincado y variable de una amplia gama de servicios y de categorías profesionales, vinculados a procesos en permanente diversificación; b) el corporativismo de esas categorías que conspira contra la idea de equipo, de gran valor en la prestación de servicios sanitarios; c) la necesidad de definir colectivamente mecanismos de evaluación de resultados (y de responsabilidades); d) el carácter interactivo del trabajo final etc., adherimos a un tipo de modelo de gestión comunicativo, negociativo, consensual.

Entender a la administración pública como un circo de intereses de actores variados, en disputa por una hegemonía determinada, refuerza, aún más, la idea de mejorar la comunicación interna como medio para la cristalización de pactos

normativos, capaces de cohesionar esas organizaciones. La característica básica del poder en las organizaciones profesionales, no concentrado, sino fuertemente compartido o distribuido por los diferentes núcleos profesionales y operativos, refuerza un sistema de gestión que encuentra en la adaptación mutua y en la negociación de intereses sus trazos más importantes.

En este contexto, la necesidad de una discusión sobre formas de mejorar la comunicación y la capacidad de negociación de los agentes organizacionales adquiere una clara relevancia.

Presentaremos algunas de las bases del modelo de negociación de la *Harvard Law School* y adelantaremos algunas posibilidades de complementación del mismo a partir de enfoques lingüísticos o comunicativos. Precedemos este análisis de una revisión concisa de las formas de negociación y de negociador, dado que este análisis ayuda a circunscribir mejor el tipo de modelo específico que sustentamos.

. . . . .

## *Tipos de Negociación y de Negociador*

Matus (1994), distingue 3 tipos de negociación:

- Cooperativa: basada en intereses distintos y objetivos comunes, dando lugar a un juego de suma positiva.
- Conflictiva, basada en intereses opuestos, dando lugar a un juego de suma 0.
- Mixta, basada en intereses opuestos combinados con intereses distintos, dando lugar a una negociación mixta.

Para este autor, la elección del tipo de negociación está determinada por el tipo de objeto de la negociación. De este modo, por ejemplo, las cuestiones que involucran a una comunidad económica, suscitan en general, formas mixtas de negociación; las cooperativas económicas son más proclives a formas cooperativas de negociación; por otra parte, la negociación de la compra de un inmueble involucra formas más conflictivas, donde mantener en secreto cierta información vital es una estrategia natural.

Es importante señalar que Matus sitúa la negociación como una posibilidad o un medio estratégico, junto a la autoridad, a la persuasión y al conflicto.

Chalvin (1997), distingue la negociación del entendimiento y de la autoridad. La autoridad correspondería, como plantea Matus, a la imposición jerárquica de directrices, presuponiendo la legitimidad de la jerarquía y poderes desiguales. La autoridad podría, sin embargo, deslizarse hacia la violencia coercitiva.

El entendimiento supondría poderes iguales y una comunidad absoluta de intereses. Para este autor, la negociación permitiría un proceso crítico de articulación de poderes diferentes y complementarios, basado en la tolerancia y en la pluralidad. Situada entre la autoridad y el entendimiento natural, la negociación tipifica un universo de poder fluctuante.

Chalvin identifica diferentes enfoques de negociación:

- El enfoque persuasivo: el negociador aquí aprecia la competencia y las negociaciones difíciles. Defiende su punto de vista con fuerza, le gusta ganar. Establece plazos para la negociación, su discurso es avasallador apuntando a someter al otro. Siempre pide más para obtener un poco menos. Existe, en este caso, un sentido de manipulación. Este estilo puede comprometer claramente la relación interpersonal involucrada en la negociación.
- El enfoque cooperativo: el negociador pertinente se preocupa por su interlocutor y busca encontrar un objetivo común, elaborando en conjunto una solución nueva. Es un juego del tipo ganar-ganar. Se opta por la comunicación, en detrimento de la agresividad y de la disputa. Existe una predisposición a compartir el poder. La preservación de la relación es el objetivo supremo, pudiendo hasta comprometer la obtención de ganancias.
- El enfoque considerado ideal: en esta alternativa, se persigue la resolución de problemas, la adhesión completa de las dos partes a una alternativa de solución duradera, construida a lo largo de una discusión profunda. Esta opción difícilmente se diferencia de la anterior, a no ser por la idealización de una solución perfecta, que implique el máximo de ganancia y de relación, posibilidades a veces conflictivas.
- El enfoque a través de la conciliación: es un estilo adaptativo, lento, realista, de sumatoria progresiva de intereses, dentro de la línea de los arreglos provisionales. Es un estilo camaleónico de articulación, preocupado por la obtención de pequeños resultados. Se trata de una política pragmática de resultados, que no produce soluciones perfectas ni duraderas.
- El enfoque procedimental: corresponde a un enfoque burocrático, ritualístico, de producción de acuerdos básicamente formales, considerando procedimientos y no contenidos substantivos.

Para este autor, lo que existe en la práctica es una combinación de enfoques de negociación, donde algunos presentan una mayor capacidad de convergencia. Al igual que Matus, el autor sustenta que es necesario dosificar o combinar, de manera adecuada a la realidad, las estrategias de mayor autoridad, entendimiento y negociación.

Zajdsznajder (1988), establece una discusión sumamente interesante sobre dos formas básicas de negociación: la negociación basada en la *argumentación* y

aquella basada en la *persuasión*. Para este autor, la base de la argumentación es la comunicación crítica. Esta implicaría la presentación de razones o de una serie de pruebas para las tesis defendidas y la obtención de un convencimiento legítimo en relación a estas razones, que podrán ser posteriores.

En la persuasión habría un tipo de convencimiento no crítico, no basado en razones. El acuerdo podría ser obtenido sencillamente en base a la adhesión a un político poderoso capaz de ofrecer seguridad; caracterizado por un discurso agresivo o manipulador, hipnótico, que se adapta a cada público; y que explora las emociones. Esta caracterización coincide con la de Matus, quien diferencia la negociación de la persuasión teniendo en cuenta que en la primera habría una disposición a hacer concesiones, en circunstancias que en la segunda habría una total cooptación.

El modelo elegido en este trabajo como opción más prometedora, es el de la negociación cooperativa que apunta, dentro de lo posible, al ideal, y este modelo estaría basado prioritariamente en la argumentación crítica. El modelo de Negociación de Harvard estaría situado en esta línea. Según Zapiola (1992), es necesario realizar una salvedad importante al método en relación a su denominación: *Cómo Llegar al Sí: la negociación de acuerdos sin concesiones*. Un método argumentativo al estilo ganar-ganar no admitiría como característica propia, la no realización de concesiones.

Se considera aquí, la inevitable interacción argumentativa-persuasiva, tal como fue reconocida por Zajdsznajder. En este sentido, se recomienda la subordinación de un componente persuasivo de la negociación, difícil de apartar, a la argumentación crítica. Por último, se sustenta la idea de que la determinación de la situación en juego, sobre el tipo de enfoque negociativo no es absoluta, de modo que podremos priorizar voluntariamente la búsqueda permanente de un ideal de enfoque cooperativo.

. . . . .

### *Una relectura del Modelo de Negociación de Harvard*

Este modelo, consustanciado con *Cómo Llegar al Sí: la negociación de acuerdos sin concesiones* (Fisher & Ury, 1985) y en *Cómo Llegar a un Acuerdo* (Fisher & Brown, 1990), también es conocido como el método de negociación que parte de principios o en función del mérito. Es visto como una alternativa a la negociación suave, donde el negociador, para evitar el conflicto, se limita a concesiones unilaterales, y/o a la negociación áspera, donde el negociador exagera el conflicto, defendiendo posiciones extremas, con la expectativa de derrotar al interlocutor.

El modelo consta de cuatro elementos básicos:

- Separar el relacionamiento de la esencia del problema, trabajando el relacionamiento interpersonal como un interés particular del proceso de negociación;
  - Negociar a partir de los intereses y no de posiciones;
  - Buscar variadas opciones de ganancia mutua a través de un proceso creativo;
- Negociar antes que nada los principios o patrones objetivos a partir de los cuales la negociación puede ser posible.

### *La cuestión del relacionamiento*

Trabajar el aspecto del relacionamiento interpersonal implica prestar atención a tres dimensiones: la percepción, la emoción y la comunicación.

En relación a la percepción, el método hace una serie de recomendaciones, que relacionaremos a continuación:

- Considerando que la percepción es situacional, que no existe una verdad absoluta, que tendemos a ver solo aquello que queremos ver en función de nuestra tradición, es indispensable intentar ver, como el otro ve. Esto implica ponerse en el lugar del otro. El modelo del “como si” es una técnica necesaria: ¿cómo veríamos una determinada situación si estuviésemos en el lugar del otro?
- Es importante no deducir las intenciones de los otros, a partir de nuestros propios miedos. Esto significa la necesidad de no atribuir *a priori*, la peor de las interpretaciones, a lo que el otro dice o hace. Este tipo de “ceguera situacional”, puede llevar a desplazar ideas nuevas e interesantes, en el sentido de un acuerdo, y a ignorar cambios sutiles de posición.
- Es fundamental no culpar al otro por su problema. La atribución directa de culpa, aún siendo justificada, es generalmente contraproducente. Aquí existe un problema de comunicación. A título ilustrativo, mostraremos dos enunciados diferentes: (a) “Su compañía es totalmente indigna de confianza. Todas las veces que ustedes realizan el mantenimiento de nuestro generador giratorio aquí en la fábrica, hacen un trabajo de pésima calidad y vuelve a romperse”; y, (b) “Nuestro generador giratorio, cuyo mantenimiento habitualmente realizan ustedes, volvió a romperse. Esta situación se reiteró tres veces en el mes pasado. La primera vez, quedó parado por una semana entera. La fábrica necesita de un generador que funcione. Quiero su opinión sobre cómo podemos minimizar el riesgo de fallas en el generador. Quizás debamos cambiar de empresa de mantenimiento, o lo que ustedes nos sugieran”. Atribuir culpa involucra fuertemente a las personas

con el problema, genera una resistencia en el plano interpersonal que compromete la negociación del problema. Está claro que el segundo enunciado es mucho más positivo.

- Es importante considerar todas las percepciones de cada uno de los integrantes de la otra parte involucrada. Algunos intereses tratados como sin importancia, en el sentido de no ser obstáculos para un acuerdo, si son bien explorados, pueden crear áreas de afinidad o de acuerdo capaces de ayudar a un compromiso más amplio.
- Actuar, en determinadas oportunidades, de manera contradictoria a las expectativas del otro, puede contribuir a atenuar conflictos y abrir espacios para acuerdos. La inesperada visita de Anwar Sadat, presidente de Egipto, a Jerusalén, en 1977, es un buen ejemplo de esto. En vez de actuar como un enemigo declarado, Sadat actúa como un colaborador. Este paso dramático, contribuyó, sin duda, para la firma de un tratado de paz entre Egipto e Israel.
- En la realización de cualquier acuerdo, se sobrentiende la participación del otro desde el inicio del proceso. Es importante otorgarle interés al resultado, certificándose de que el otro participa del proceso. Por ejemplo, gran parte de la legislación anti-apartheid, formulada tan solo por legisladores blancos, fue desacreditada, porque estas medidas fueron entendidas por los negros como una reafirmación de la “opresión” del hombre blanco”. La mejor manera de caracterizar esta recomendación es asumir que el proceso en sí, es el real producto de la negociación.
- Es fundamental, además, preparar los términos de un acuerdo, sobre todo de aquello que implique desventajas para el otro, de un modo tal que no violente los valores, los principios y la auto-imagen de los otros negociadores. Redactar la esencia del acuerdo, de tal modo que el resultado parezca ser justo, ayudará a la posición de los otros, en la defensa de esa posición frente a eventuales reclamos de sus superiores. Esto corresponde al consejo: “guardar las apariencias: haga que sus propuestas sean compatibles con los valores del otro”. Tal preocupación, fortalece la posibilidad de un relacionamiento futuro positivo.

En relación al aspecto emocional, el método, además de destacar la importancia crucial de los sentimientos en relación a las palabras, en el sentido de que puedan comprometer significativamente el proceso de acuerdo, aconseja una absoluta transparencia.

Explicitar las emociones y reconocerles su legitimidad es absolutamente normal y necesario. Liberarse del peso de las emociones contenidas, aumenta significativamente la probabilidad de trabajar en el problema. Para ello es nece-

sario dejar que el otro se desahogue, creando un clima propicio para que esto suceda. Una regla de oro se aplica a los casos de una reacción agresiva: escuchar en silencio, no reaccionar, pedir que el otro prosiga; sólo una persona por vez tendría el derecho de “sacarse”.

La utilización de gestos simbólicos que expresen cariño, solidaridad, preocupación por el otro, minimizan la posibilidad de un clima hostil.

En situaciones en las que impere un estado emocional negativo, la utilización de técnicas de visualización puede ser útil. Colocarse en “estado de recurso” corresponde a visualizar escenas de una negociación anterior en las que hayamos sentido plenamente realizados, motivados, involucrados en procesos positivos. Del mismo modo, podríamos concentrarnos en el estado emocional, en el que nos gustaría que nuestro par estuviese, adoptando ese estado. El otro puede seguir nuestro ejemplo, contagiarse, buscar recursos positivos.

Una variante de la técnica del “como si” es la disociación visual-sinestética. Se aplica a situaciones en que el par de la negociación está acorralado en un estado interno negativo o en un proceso de auto-convencimiento negativo, en posiciones cerradas, sin poder avanzar. La idea implícita es desconectarlo de ese estado de concentración en sentimientos y diálogos internos, a nivel de la representación sinestética, a través del recurso de la visualización. Colocar al interlocutor como observador de la situación, cambiando su forma de representación sensorial, es una forma de cambiar su estado. Este desvío de la atención, le permitiría a la persona tomar distancia en relación a su problema –asumir una meta-posición—. Pedir que la persona involucrada, imagine lo que vería en esa situación que está viviendo, si estuviese en el lugar del otro, es uno de los recursos. En general, se trata de formular preguntas que hagan con que esa persona observe la situación, y diga lo que ve realmente. Explorar la representación visual del objetivo de esa persona, e inducirla a construir una imagen del mismo, es parte de esta lógica que actúa como una técnica sencilla de creatividad. Esto se corresponde en general, con la idea de asumir al otro no como un enemigo, sino como un par, un socio en el proceso de negociación.

El aspecto de la comunicación es el tercer elemento del trabajo vinculado al relacionamiento. Sin comunicación no hay negociación. Habría 3 grandes problemas de comunicación:

- No hablar para otro interlocutor, sino para una platea.
- No escuchar, por estar concentrado pensando las próximas jugadas.
- Los malentendidos de la comunicación, considerando una comprensión diferente de ciertos términos (por motivos culturales) o un tipo de comunicación discursiva indirecta, imprecisa.

Las recomendaciones pertinentes son las siguientes:



- Escuchar y registrar activamente lo que está siendo dicho. Preguntar, solicitar la aclaración frente a una posición ambigua, es fundamental, como así también reproducir positivamente, en forma resumida, los términos de la presentación del otro. El otro, al percibir que su propuesta está siendo entendida, quedará muy satisfecho. Lo ideal es reproducir la propuesta del otro, en mejores términos de que a formulación originaria, ayudar a especificarla mejor. En esta operación, no se emitirían juicios, ni comentarios críticos. Posteriormente, resulta mucho más fácil, cuestionar la presentación del otro, cuando se obtiene un acuerdo inicial constructivo sobre lo que el otro está queriendo decir. La utilización de los mismos términos que el otro emplea crea una sintonía sutil, un *rapport*, una aproximación casi “fisiológica”. El *back tracking* o reproducción resumida de la propuesta del otro, utilizando el mismo tipo de términos utilizados por él, es una técnica bastante utilizada en el campo de la psicología, ayudando a armonizar, a comunicar. La Psicología Comportamental parte de la hipótesis de que en la representación sensorial de la experiencia, las personas utilizan predominantemente una determinada forma de representación, que es el sistema sensorial que estaría bajo el foco de la concientización. De este modo, habla de personas predominantemente visuales o auditivas o sinestéticas. El lenguaje de los seres humanos reflejaría esa tendencia. Las personas visuales utilizarían gran cantidad de términos visuales (a primera vista, aclarar, ilustrar, visiblemente, evidentemente, etc.) y así sucesivamente. Presentarían, además, determinadas características de comportamiento no verbal o una determinada fisiología. Los sinestéticos, por ejemplo, tendrían una respiración profunda, amplia; sus movimientos se mimetizarían con sus palabras; la voz sería grave, el ritmo lento con muchas pausas, etc. Esta construcción es utilizada en ventas. Intentar vender un producto a través de sus cualidades visuales a una persona sinestética es una pésima estrategia. Una persona de este tipo podría sensibilizarse ante cualidades como la textura, el confort, etc. La aplicación de esta técnica al campo de la negociación es obvia. Convencer resulta más fácil si utilizamos el tipo de términos, adecuados a la forma de representación primaria de nuestro par en la negociación. Por lo tanto, es absolutamente necesario traducir nuestros argumentos al lenguaje del otro. Esta técnica puede ser reforzada a través de espejar al otro, esto consiste en reflejar el comportamiento no verbal de los participantes de una negociación de modo de crear una sintonía, una aproximación inconsciente (voz, gestos, postura, respiración, etc.). Además de ayudar a crear una relación más armoniosa, el espejo está considerado como un instrumento que precede a la posibilidad de conducir al otro (*leading*).
- Es importante hablar para ser entendido. Se recomienda emplear medios privados y confidenciales de comunicación, grupos relativamente pequeños,

para evitar la situación de tener que afirmarse frente a terceros, y utilizar una comunicación directa, concisa, no excesiva. En esto último se sobrentiende la necesidad de hablar con objetivos claros, saber lo que se quiere comunicar.

- Hable sobre usted y no sobre el otro. Condenar las motivaciones del otro lleva a inevitables cuestionamientos. Es más conveniente describir el impacto de un problema sobre usted, que analizar el problema desde el punto de vista de la responsabilidad del otro. Decir: “nos sentimos discriminados”, en lugar de “usted es racista”, hace una gran diferencia.

### *Negociar intereses y no posiciones*

El segundo paso decisivo de este modelo, consiste en evitar el intercambio posicional, dado que este pone en conflicto la relación con la esencia del problema. Concentrarse en las posiciones o en las respuestas específicas que usted quiere obtener, de un modo egocéntrico, lleva a situaciones extremas, de asfixia (de la propia relación). Antes que eso, es necesario conciliar intereses, en cuanto a los fundamentos (o causas) de una posición (deseos, necesidades, temores, valores).

Fisher & Ertel (1997) ilustran la diferencia existente entre posiciones e intereses. Si estamos inseguros sobre si algo es una posición o un interés, debemos determinar si existe más de una forma de satisfacer ese planteo. Si no la hay, como en el caso de “yo exijo un automóvil de la empresa”, se trata de una posición. Por el contrario, si existen varias formas de satisfacer una exigencia (como en el caso de “quiero algún transporte para el trabajo” o “quiero más *status* en la empresa”) es probable que sea un interés.

Para descubrir los intereses subyacentes, es necesario aplicar a sí mismo y/ o al interlocutor, la técnica del porqué: ¿por qué el otro asume una determinada posición? o ¿por qué el interlocutor no asumiría una determinada posición? (correspondiente a la posición que nosotros esperaríamos o nos gustaría que él tomase). Las decisiones o motivaciones que se originan en el uso sistemático del porqué pueden ser jerarquizadas, a través de sucesivas preguntas que van develando nuevas motivaciones que surgen como consecuencia de las primeras. Las últimas motivaciones en general son las más decisivas.

En algunos modelos de negociación (Kluczny, 1993), más vinculadas a la mediación, al arbitraje, el punto de partida consiste en la definición de un meta-objetivo que una las partes, de un objetivo compartido, de lo que se denomina la base de resultados de un acuerdo.

Este punto presupone que ambas partes definan su objetivo en el proceso de negociación. La definición del meta-objetivo común, se obtiene a partir de

consultar a cada parte acerca del beneficio a ser alcanzado por el objetivo específico. Sucesivas preguntas en el sentido de “¿con qué finalidad?” pueden llevar a la definición de la llamada base de resultados.

En general, los meta-objetivos corresponden lingüísticamente a nominalizaciones. Las nominalizaciones son palabras que reemplazan a un sustantivo en una sentencia, pero no pueden ser tocadas, sentidas, ni oídas. No son tangibles. Palabras como amor, felicidad, curiosidad son algunos ejemplos. Son palabras abstractas, genéricas, sin especificidad en términos de contenido. Se prestan subjetivamente a múltiples interpretaciones y no suscitan oposición. Por esta razón facilitan acuerdos generales. Son fenómenos lingüísticos que transforman un proceso dinámico en un acontecimiento abstracto, (amar en amor, por ejemplo). Estos nos impiden saber el contenido concreto, la forma concreta del acaecer de un acontecimiento determinado. Por tal razón, son considerados fenómenos de distorsión de la experiencia o de sustitución de datos sensoriales.

Una vez determinado el meta-objetivo y definidas algunas condiciones básicas para ser decididas en el proceso de negociación, se recomienda la aplicación sistemática de la técnica del “desafío de relevancias”. Esto significa recordar todo el tiempo, en qué medida una determinada discusión, es relevante desde el punto de vista de la base de resultados de la negociación. De este modo, se economiza tiempo, evitando “irse por las ramas” y se organiza el proceso de alcanzar objetivos concretos.

La premisa implícita en la posibilidad de negociar intereses, es que por detrás de posiciones opuestas, además de intereses conflictivos, habría intereses comunes y divergentes, no necesariamente incompatibles.

La idea sería, entonces, ampliar la franja de acuerdo en torno a los intereses comunes y explorar en profundidad la posibilidad de conciliar o armonizar con aquellos intereses divergentes, creando afinidades que allanen el camino para una negociación más amplia. Es necesario considerar, además, que una de las partes puede tener múltiples intereses, ofreciendo la posibilidad de acuerdos con segmentos de la otra parte involucrada. Algunas necesidades humanas básicas pueden ser consideradas intereses, como: la seguridad, el bienestar económico, el sentimiento de pertenencia, el reconocimiento, el control sobre la propia vida.

A título ilustrativo, citamos el tratado de paz egipcio-israelí elaborado en Camp David en 1978. Israel ocupó la península de Sinai durante la Guerra de los 6 días en 1967 y no desistía de obtener una parte del Sinai. Egipto, quería su devolución completa. En innumerables oportunidades, las 2 partes mantuvieron sus posiciones sin concesiones. Se diseñaron mapas y mapas mostrando posibles fronteras que dividían el Sinai, sin éxito. El análisis de los intereses posibilitó el acuerdo. Israel quería la seguridad, no quería tanques egipcios en su frontera. Egipto quería la soberanía, teniendo en cuenta que después de años de

ocupación colonial por sucesivos pueblos, esa república había conquistado finalmente su soberanía, transformándose en un valor político incalculable para su población. Sadat y Begin llegaron a un acuerdo en base a un plan que restituiría el Sinaí a la soberanía egipcia y que desmilitazaría grandes áreas garantizando la seguridad de Israel. La bandera egipcia flamearía en todo el territorio, pero no habría tanques egipcios cerca de la frontera israelí.

Otra situación que ilustra las posibilidades de negociación de intereses, más allá del intercambio posicional, es la negociación del precio del alquiler de un inmueble. Aquí existirían intereses opuestos: maximizar/minimizar el precio del alquiler. La posibilidad de un acuerdo sobre el problema dependería en gran medida de una negociación basada en otros intereses. Habría ejemplos de intereses comunes, a explorar: ambos quieren estabilidad (una relación de inquilinato duradera); ambos desearían que el inmueble estuviese bien conservado; ambos podrían estar interesados en un buen relacionamiento mutuo. Es posible que tengan intereses no conflictivos, sino simplemente diferentes, por ejemplo: el inquilino tal vez no quiera lidiar con pintura fresca y el propietario no quiera asumir el costo de la pintura; el propietario quisiera tener la seguridad de un pago anticipado por el primer mes de alquiler y tal vez quiera que ese pago se efectúe mañana, mientras el inquilino, sabiendo que el departamento vale la pena, tal vez no tenga problema ante una condición de ese tipo. Los intereses conflictivos tal vez puedan acotarse más, si existiera un acuerdo en relación a los intereses comunes y divergentes. Por ejemplo, la disposición del inquilino a asumir el costo de la pintura, en el caso que el propietario se haga responsable de pintar el departamento, junto con la aceptación, por parte del inquilino, de un pago anticipado. Ellos pueden estar de acuerdo, antes que nada, en relación a la necesidad de una buena conservación del inmueble, admitiendo un esfuerzo compartido, y la necesidad de sostener una buena relación a futuro.

En relación a este paso, la transparencia es un imperativo. Es necesario dar vida a los intereses, ser explícito. El acto de declinar los intereses propios debe ser acompañado por la búsqueda de su reconocimiento por parte del otro. Dar legitimidad a los propios intereses es una búsqueda permanente y necesaria, sobre todo cuando esos intereses son considerados extremadamente pertinentes. El reconocimiento de los intereses del otro como parte del problema, sería lo opuesto a la situación anterior. Reconocer los intereses del otro explícitamente, puede ser el primer paso hacia el reconocimiento de los propios. El relato o el reconocimiento de los intereses del otro puede ser precedido del enunciado “corríjame si estoy equivocado”, lo que caracteriza una posición abierta. Si el otro no corrige el relato de sus motivaciones, significa que acepta su descripción de la situación. Esta sería un área más de acuerdo; una forma más de “fisiología del sí”.

Algunas otras recomendaciones son interesantes.

- Plantear el problema antes que la solución. En el caso de una obra en construcción, cuyos camiones ponen en riesgo la vida de los niños de la localidad, la mejor forma de comunicar esta situación no sería por ejemplo: “creemos que ustedes deberían levantar una cerca alrededor del área en construcción dentro de 48 horas y limitar, inmediatamente, la velocidad de sus camiones a 25 Km. por hora y le digo porqué”. De esta manera, el interlocutor seguramente no escuchará sus razones. Hablar en primer lugar de los riesgos para los niños pequeños, procurando que el constructor se coloque en su situación, reconociendo el valor de la vida humana, es una forma más efectiva de promover una escucha constructiva.
- Olvidar situaciones negativas del pasado y concentrarse en el futuro, ayuda a crear un relacionamiento más constructivo, como también reencuadrar el pasado, procurando y comunicando los aspectos positivos de situaciones de negociación anteriores de carácter crítico.
- Tener una mente abierta a diferentes opciones y no a una única opción, es otro imperativo obvio.
- El ser riguroso con el problema y amable con las personas, crea el fenómeno de la “disonancia cognitiva”, a partir del cual las personas tienden a eliminar la incoherencia —de efectos desagradables— promoviendo una mayor interacción.

### *Buscar opciones creativas de ganancia mutua*

El tercer paso del método se refiere a la necesidad de buscar primero soluciones creativas y después decidir (no confundir el proceso de la invención con la decisión misma).

Existirían una serie de obstáculos para desarrollar la creatividad necesaria en una negociación:

- El juzgamiento crítico, prematuro, exacerbado, mata la creatividad, la imaginación.
- Las personas creen que su tarea es estrechar las distancias entre las posiciones y no ampliar las opciones disponibles. Esto se corresponde con la búsqueda de una respuesta única.
- Existe, en general, un preconcepto equivocado de una “torta fija”. La historia de la división de la naranja, de dos criaturas que disputan la misma naranja y que acuerdan en partirla al medio, una quedándose tan solo con la

cáscara, tirando el jugo, y la otra haciendo lo contrario, desmitifica la idea de que toda negociación es un proceso que supone una “torta fija” (que implica soluciones del tipo ganar/perder).

- A veces, predomina la idea de que “resolver el problema de los otros es problema de ellos”. El abordaje unilateral del problema de la negociación es otro obstáculo frente a la posibilidad de diferentes opciones de ganancias mutuas. Este abordaje lleva al encierro egocéntrico, obstaculiza y compromete la posibilidad de la diversidad.

Frente a este cuadro de obstáculos, surgen algunas recomendaciones:

### *Separar la invención de las decisiones*

La realización de sesiones de sugerencias libres (*brainstorming session*) con el actor que negocia y/o con los interlocutores, es el método básico para estimular la creatividad. Algunas reglas son básicas: cambiar el ambiente de la sesión; crear una atmósfera informal; elegir un moderador que garantice la simetría y la riqueza del debate; trabajar con grupos no muy grandes, para estimular la participación individual, ni muy pequeños, para proporcionar un intercambio estimulante; hacer que los participantes se sienten uno al lado del otro (en semicírculo), frente al problema (rodeándolo, dado que lo físico refuerza el psicológico), que en este caso sería, la búsqueda cooperativa de opciones; esclarecer las reglas básicas, especialmente la regla de desterrar las críticas negativas; sugerir libremente; registrar las ideas a la vista de todos, reforzando el sentimiento de construcción colectiva. A partir de allí, se sugiere relajar la regla de la ausencia de críticas, destacando las ideas más prometedoras, tomar una idea prometedora y perfeccionarla y estipular un plazo para evaluar las ideas y decidir. Para “romper el hielo” en una reunión con los interlocutores, es muy útil proponer por lo menos dos alternativas al mismo tiempo, para no crear la sensación de compromiso con una única idea, o presentar antes del relato de opciones alternativas, ideas contradictorias de las cuales usted visiblemente está en desacuerdo.

### *Ampliar las opciones es esencial*

Para ampliar las opciones se sugiere una metodología que consiste en un desvío de las opciones entre lo particular y lo general. El punto de partida consistiría en procurar procesar (describir y explicar) un problema y posibles alternativas de solución. En este punto, se puede intentar una extrapolación que permita identificar el abordaje general o la teoría general que subyacen a una idea particular (una opción) o a la propia explicación del problema. A continua-

ción, se podrían discutir otras alternativas inherentes a la misma forma de abordaje general. Una buena manera de estimular la creatividad es observar problemas y propuestas a través de la mirada de diferentes especialistas.

Se pueden intentar técnicas de disociación del interlocutor, apuntando a apartarlo de afirmaciones categóricas, que expresa con firmeza en relación a algo en particular. Se aplica a situaciones críticas donde el interlocutor se aferra a formulaciones rígidas de carácter negativo. La lógica de esta técnica consistiría en asumir nuevos roles, a través de una simulación basada en la pregunta: “¿qué pensaría yo de esta cuestión si fuese...?”. Las nuevas dimensiones positivas derivadas de los nuevos roles asumidos, serían introducidas sorpresivamente al diálogo, ayudando de este modo a fijar la asociación con tal o cual dimensión (el elemento sorpresa actuaría como ancla). Se estima que la tendencia natural de las personas a escapar de las situaciones desagradables, facilitaría este proceso de ampliación de opciones o de reencuadramiento positivo de la situación, que no deja de ser una autosimulación de un encuentro multidisciplinario.

La relación de opciones posibles puede aumentar, si son consideradas “versiones más leves” de enfrentar un problema, en el caso que el acuerdo buscado se muestre inalcanzable. La recomendación implícita es buscar acuerdos de pesos diferentes. Si no pudieran ponerse de acuerdo en cuanto a la esencia, tal vez concuerden en cuanto al procedimiento (por ejemplo la necesidad de un arbitraje). Del mismo modo cuando no sea posible llegar a un acuerdo permanente, tal vez puedan llegar a un acuerdo provisorio. Si no es posible llegar a un acuerdo de primera línea, tal vez sea posible un acuerdo de segunda línea –acordando aquello sobre lo que desacuerdan.

El condicional *close* o modelo del “como si” puede ser útil en la definición de acuerdos de pesos diferentes. Esta técnica se aplica a situaciones en que hay objeciones que dificultan el acuerdo. La idea es buscar un acuerdo condicional que puede ser sucesivo. Se le pregunta a la parte que objeta, si estaría de acuerdo con una determinada propuesta, en el caso que las objeciones que manifiesta fuesen tenidas en cuenta o aceptadas. El objetivo es reforzar la “fisiología del sí”, dado que esta facilita un acuerdo.

Modificar el alcance del acuerdo propuesto, parcializando o recortando la esencia del problema, puede permitir, aún, acuerdos parciales, con un menor número de partes involucradas o abarcando solo algunos aspectos.

### *Procurar ganancias mutuas*

Esta cuestión está directamente ligada al paso dos del método, que recomienda explorar los intereses comunes y armonizar los diferentes (no incompatibles).

tibles). Llegar a un acuerdo a través de las diferencias, supone la existencia de intereses que pueden ser armonizados. Esto puede quedar claro si consideramos que hay situaciones en que:

Una de las partes se preocupa más con:      La otra parte se preocupa más con:

- |                               |                           |
|-------------------------------|---------------------------|
| • la forma                    | • la esencia              |
| • las condiciones económicas  | • las opiniones políticas |
| • el futuro inmediato         | • el futuro lejano        |
| • los antecedentes            | • este caso               |
| • el prestigio, la reputación | • los resultados          |
| • el equipamiento pesado      | • la ideología, etc.      |

La existencia de diferentes creencias puede ser aprovechada, por ejemplo, para convocar a un arbitraje. La valoración diferente del tiempo entre vendedor y comprador posibilita acuerdos que impliquen planes de financiamiento. El comprador paga más caro por el auto, si puede pagar más tarde. El vendedor se dispone a postergar el pago, si puede obtener un precio mayor. De este mismo modo existen diversas situaciones de diferencias, que en vez de distanciar pueden ser capitalizadas en términos de un acuerdo basado en el análisis de intereses.

### *Facilitar la decisión del otro*

Facilitar la decisión del otro se inscribe, en la misma línea de razonamiento de la premisa “guardar las apariencias del acuerdo”. Pero también quiere decir que la negociación debe evitar el espíritu de manipulación de los incrementos deliberados con el fin de “crear más espacio de negociación” y que debe considerar las consecuencias de un acuerdo X para el otro, procurando mejorarlas.

### *Definir patrones para la negociación*

El cuarto paso decisivo consiste en buscar e insistir en criterios objetivos, en acordar patrones justos e independientes de la voluntad, que puedan determinar un acuerdo. El punto de partida de la negociación debería ser este acuerdo. Dentro de estos patrones, podemos citar: el valor de mercado, los antecedentes, la opinión científica, los costos, un tribunal, patrones morales, la tradición, etc.



La búsqueda de criterios justos puede referirse a un conjunto de patrones que ayuden a dirimir la cuestión substantiva o a procedimientos justos para resolver los intereses conflictivos. La antiquísima forma de dividir un pedazo de torta entre dos niños: una corta y la otra elige, es un ejemplo de procedimiento.

Una variación de la técnica “uno corta, el otro elige” consiste en que las partes negocien lo que creen que es un acuerdo justo, antes de decidir sus respectivos roles. Esto se aplica a los casos de divorcio. Alternar las posiciones, echar la suerte, dejar la decisión a cargo de un tercero, son otros ejemplos interesantes. Lo importante es resaltar que el punto de partida, es formular cada cuestión como la búsqueda de criterios objetivos, procurando un acuerdo en función de esos criterios.

A veces, un patrón de legitimidad no excluye la existencia de otros. Es importante considerar los patrones sugeridos por el socio de la negociación y, por qué no, eventualmente asumirlos. La mejor manera de dirimir diferencias sobre el mejor criterio es involucrar a más personas, identificar cuál es el patrón de mayor aceptación social. Comprometer o compartir las diferencias es una solución aconsejable cuando existen dos criterios diferentes (precio de mercado y costo devaluado). El patrón usado por las partes en el pasado puede ser, también, una alternativa de resolución de diferencias.

Concluiremos esta parte, haciendo algunos pequeños comentarios (a partir del *Cómo Llegar al Sí*) acerca de cómo negociar con aquel que no quiera jugar dentro de las reglas de la negociación por principios. El “ju-jitsu” de la negociación es una forma de abordaje que se aplica en estos casos, y que consiste en evitar lanzar la fuerza directamente contra la del otro, utilizando habilidades para esquivar los ataques y redireccionar la fuerza del otro a partir de sus propios intereses. El objetivo es intentar traer al otro hacia el campo de la exploración de los intereses. Las reglas básicas de este abordaje serían:

- No contraatacar.
- No atacar la posición del otro. Es mejor aceptarla como una opción, procurando los intereses y principios subyacentes y pensar el modo de mejorarlos. Por lo tanto, siempre mire por detrás de la posición del otro.
- Logre que el otro discuta hipotéticamente las consecuencias para ustedes de la imposición de una propuesta defendida por él. No defienda sus ideas. Pida al otro, críticas y consejos sobre una idea sustentada por usted. En vez de pedirle que acepte o rechace una idea, pregúntele lo que hay de malo en ella: “¿Qué intereses de esta propuesta no tendría en cuenta?”. Examine los juicios negativos del otro para descubrir los intereses subyacentes y mejorar sus ideas desde el punto de vista de él. Reelabore sus ideas en base a lo que ha descubierto, logrando que la crítica, antes que un obstáculo al proceso

de trabajar en pos de la obtención de un acuerdo, se transforme en un ingrediente esencial de ese proceso.

- Coloque al otro en su posición y pregunte lo que él haría en este caso. Es una forma de canalizar críticas en un sentido constructivo.
- Reformule los ataques hacia usted como ataques al problema. Ejemplo: “Cuando usted dice que la huelga demuestra que no nos interesan los chicos, percibo su interés por la educación de ellos. Compartimos este interés, ellos son nuestros hijos. Queremos que la huelga termine para poder volver a educarlos. ¿Qué es lo que ambos podemos hacer?”
- Las personas empeñadas en este abordaje usan dos instrumentos claves: la pregunta y el silencio. Las afirmaciones generan resistencias, mientras que las preguntas generan respuestas. Además de ayudar a discernir mejor los intereses de los otros, distienden el ambiente (minimizan el conflicto) y promueven la creatividad. El silencio genera cierta incomodidad en el otro, especialmente cuando tiene dudas. Lleva a la necesidad de hablar más, de completar afirmaciones que culminarán en un “callejón sin salida”. Genera desafíos.

Es importante citar que, Ury posteriormente profundiza esta estrategia en *Supere el No: negociando con personas difíciles* (1991). En este trabajo, el autor reafirma la necesidad de traer al interlocutor al campo de la discusión de intereses o hacia una actitud de solucionar problemas (desviándolo de la postura ofensiva). Más que saber afirmar, lo esencial aquí es saber hacer preguntas vinculadas a la solución de los problemas, priorizando las preguntas abiertas (que son aquellas que no pueden ser respondidas con un no). Corresponden a este tipo preguntas: “¿Por qué usted quiere esto?”, “¿Por qué usted cree que esto sería justo?”, “¿Por qué no hacerlo de este modo?”, “¿Qué es lo que estaría mal en este abordaje?”, “¿y si aceptáramos esa exigencia...?”, (condicional), “¿Cuál es el propósito de esta política?”, “¿Cómo me aconseja proceder?”, “¿Quién podría establecer una excepción?”.

Una última técnica interesante de la metodología de negociación por principios, es la técnica del texto único. Un mediador elabora un anteproyecto a partir de los intereses de ambas partes de la negociación y discute este anteproyecto con cada parte por separado, alternativamente, reformulándolo sucesivamente en función de los aportes de cada lado, hasta que surge una versión que más agrade a los dos.

Fisher y Ertel (1997), interesados en la aplicación práctica del enfoque de negociación por principios, proponen una verdadera “caja de herramientas para la preparación de una negociación”, que condensa la propuesta en términos de formatos, lo cual puede ser de mucha utilidad. A partir de la misma, proponemos el siguiente protocolo de preparación de la negociación:

- Relacionar los actores de nuestro lado y del otro afectados con el resultado de la negociación.
- Enumerar, a través de la técnica *ad-hoc*, los intereses de ambos lados, procurando darles un orden de prioridad. Distinguir los intereses eventualmente comunes y distintos.
- Relacionar patrones “justos” de negociación en torno a la cuestión substancial específica a la que se debe dar respuesta en esta negociación (criterios legítimos), procurando identificar en qué medida pueden favorecer o no a nuestra posición.
- Identificar algunas opciones iniciales de ganancia mutua examinando los intereses y los criterios legítimos de negociación.
- Identificar las alternativas de ambos lados, en el caso que no se llegue a ningún acuerdo. Ver los pros y contras. Explorar la posibilidad de mejorar mi(s) alternativa(s) y transformar la(s) del interlocutor en menos atractiva(s).
- Usar la imparcialidad del proceso para persuadir. En este caso, (cuando no se llega a un acuerdo substancial) se busca identificar en qué medida pueden ser aplicados procesos persuasivos de obtención de acuerdos sobre el proceso (por ejemplo: yo corto, usted elige; lanzar la moneda; llamar a un especialista; dejar decidir a un árbitro). Intentar además, identificar situaciones donde el interlocutor se encuentre en nuestra situación, rescatando sus argumentos y viendo la posibilidad de aplicación a una situación concreta (test de reciprocidad).
- En relación a la comunicación y al relacionamiento:
  - Enumerar los problemas de relacionamiento y sus posibles soluciones.
  - Enumerar nuestras suposiciones acerca de las intenciones y percepciones del otro y lo que podemos llegar a escuchar (o de lo que los otros pueden llegar a decir) que pueda cuestionar esas suposiciones.
  - Enumerar las declaraciones que puedan expresar nuestros intereses y las respuestas posibles de la contraparte, apuntando a reencuadrar o redeclarar nuestros intereses de modo que ellos los escuchen mejor.
- Simular a situación en términos de un teatro lúdico de negociación, cuantas veces sea necesario, distribuyendo los roles (usar los elementos acumulados analíticamente).
- Enunciar finalmente un mínimo de 3 opciones consideradas de ganancia mutua.

.....

## *Comunicación, creatividad y ejercicio de la influencia*

El modelo lingüístico de la gramática transformacional de Chomsky (1965) plantea que entre la representación sensorial primaria de la experiencia y la representación lingüística actúan tres formas de moldear la realidad de carácter universal (filtros): la generalización, la distorsión y la omisión. La generalización consiste en absolutizar una experiencia singular. La omisión es una forma de negación de la experiencia, de silenciamiento. La distorsión es una nueva disposición o una nueva organización de los conceptos, ideas u objetos. Es una forma de sustitución de datos sensoriales. Este metamodelo asume que estas formas universales actúan habitualmente en la realidad (aún como formas de adaptación y de defensa de los seres humanos), pero que pueden llegar a límites patológicos o generar situaciones patológicas (cuando se tornan muy persistentes o se aplican a contextos inapropiados).

Para el autor, las expresiones lingüísticas reflejan estas formas universales del modelo experiencial. Por ejemplo, hay personas que utilizan muchos operadores modales de posibilidad o de necesidad. Son expresiones del tipo: “es imposible que”, “no puedo hacer tal cosa”; “no son capaces...”, (de posibilidad) o “es necesario...”; “tenemos que hacer”, (de necesidad), etc. Son expresiones que marcan un límite o una imposibilidad, pero no dan informaciones precisas sobre cómo actúa este límite. En la práctica, denotan una extrema rigidez y creencias arraigadas. Los operadores modales se encuadran en la clase de las omisiones. Ejemplos de generalizaciones son las expresiones que se utilizan como cuantificadores universales del tipo nunca, todos, nadie, etc., o aquellas sin datos referenciales como “no quisieron dejarme hablar”. Las relaciones de causa-efecto son consideradas formas de distorsión, dado que en este caso, por lo general, se comete el error de atribuir una única causa a un efecto, como también las nominalizaciones que transforman algo dinámico en un dato fijo, absoluto. La taxonomía general es mucho más abarcativa; el objetivo aquí es dar apenas algunos ejemplos.

La idea implícita es que las expresiones lingüísticas configuran una forma de lenguaje superficial, que no da cuenta del contexto global de las representaciones básicas, que corresponden a un nivel más profundo del lenguaje. Si yo digo: “Juan compró un auto”, se trata de una estructura superficial; la estructura profunda correspondiente podría ser: “Juan le compró a alguien, en tal día, en tal lugar, un auto de tal marca por determinado valor”. De este modo, la estructura profunda abarcaría los elementos lingüísticos que representan la experiencia, no necesariamente todos, porque los modelos universales intervendrían en primer lugar entre la experiencia y la estructura profunda del lenguaje, y en segundo lugar entre esta última y la estructura superficial. En una situación pato-

lógica, una eventual tarea terapéutica consistiría en acceder a los niveles más profundos, relacionando nuevamente al paciente con la experiencia negada, distorsionada o generalizada, de modo de ampliar sus posibilidades. El uso sistemático de expresiones clasificables de las formas universales, limita el modelo de mundo de los seres humanos.

Comunicadores ligados a escuelas de la psicología comportamental (Bandler & Grinder, 1981) plantean un modelo de cuestionamiento simple (modelo de precisión) que ayudaría a “profundizar” el lenguaje, a disminuir la ambigüedad virtual. Por ejemplo:

- En el caso de utilizar operadores modales serían pertinentes dos preguntas: “¿qué es lo que le impide de...?” (cuando la afirmación es: “no puedo hacer tal cosa”); “¿qué sucedería si no ocurriese X?” (en el caso de la afirmación: “debo hacer tal cosa”).
- En el caso de una utilización excesiva de cuantificadores universales, del tipo “nadie me comprende”, se puede utilizar en tono interrogativo el cuantificador universal: “¿nadie?” o exagerar la afirmación incrementándole otro cuantificador universal o inclusive el término “¿verdaderamente?”.
- En relación a expresiones sin datos referenciales, como la anteriormente citada, puede ser utilizada la interrogación: “¿quién?”.
- En relación a la utilización de vínculos de causa-efecto del tipo: “yo me iría de vacaciones, pero no tengo auto”, la conexión podría ser cuestionada transformándose en afirmación de la siguiente forma: “o sea, si usted tuviera un auto, saldría de vacaciones”; la modificación de la forma de la afirmación permitiría verificar la existencia del vínculo o dejar abierta la posibilidad de una réplica (otras formas específicas de quebrantar vínculos de este tipo serán presentadas más adelante).
- En cuando a la utilización de nominalizaciones, como por ejemplo: “yo tengo *esperanza*”, usar: “¿qué es lo que usted espera?”, o “el *dolor* me oprime”, usar: “¿cómo específicamente te oprime?”, (las preguntas qué o cómo posibilitarían transformar substantivos abstractos en dimensiones del proceso).

Se considera, por lo tanto, que el lenguaje presenta “zonas de sombras” que sería preciso iluminar a través de un cuestionamiento efectivo y oportuno. Esto implica la búsqueda de una “objetivización” del lenguaje que facilite el entendimiento de los enunciados, que ayude a la comprensión de lo que se formula, que permita un mayor esclarecimiento de lo que el otro dice. Es la búsqueda de un habla verdadera.

Pero considerándose la creatividad y el ejercicio de la influencia, el uso deliberado del lenguaje “con zonas de sombra”, del lenguaje impreciso, de enunciados *ad-hoc*, paradójicamente sería aconsejable, dado que esa forma le exige al

oyente que active su propia vivencia interna, ya que en las deliberaciones están ausentes casi todas las informaciones específicas. Dicho de otro modo, el lenguaje impreciso estimula la imaginación del oyente, contribuye a desencadenar un movimiento interno en busca de respuestas o expresiones más precisas y concretas. En este sentido, el uso de nominalizaciones ayudaría al ejercicio de la creatividad y de la expansión de posibilidades. Un habla imprecisa debería encaminarse rápidamente hacia un tipo de habla verdadera, para rescatar el contenido preciso de los productos de la imaginación. (Cudicio, 1992). El habla imprecisa y otras formas, enumeradas a continuación, corresponden a la utilización invertida del metamodelo lingüístico, al denominado modelo Milton, en alusión al americano Milton Erickson, tal vez el mayor psiquiatra hipnótico de la época moderna.

El lenguaje para el modelo Milton permite innumerables posibilidades (Bandler/Grinder, 1981), como por ejemplo:

- La utilización principalmente de nominalizaciones, que se prestan a una diversidad de contenidos subjetivos, brinda la posibilidad de despertar la creatividad del interlocutor.
- El uso de presuposiciones del tipo “no se cuál de los dos aparatos vas a comprar” (la suposición es la compra), consideradas uno de los más poderosos patrones lingüísticos, cuando son empleados por un comunicador que presupone aquello que no quiere que sea cuestionado. Un principio general es presentar a la persona muchas otras alternativas de elección siendo que, a pesar de esto, todas ellas presuponen la respuesta que usted desea.
- El uso de vínculos de causa-efecto del tipo “mientras dudamos, nuestros competidores comienzan a ocupar puntos estratégicos” (es un vínculo propiciado por el conector mientras). En estos casos, el comunicador procura vincular algo que está ocurriendo, con algo que él quiere que ocurra, invitando al oyente a responder como si una de esas cosas ocurriese en realidad a “causa” de la otra. Estos vínculos se apoyan en la tendencia reconfortante que las personas tienen de hacer asociaciones, de atribuir una causalidad tranquila, acrítica a determinadas cosas (sobre todo cuando una parte de la sentencia es un hecho que ocurre en la realidad). Una interpretación posible de la sentencia anterior puede ser la de un llamado para evitar la indefinición, la división, como causa posible de la pérdida de posiciones.
- La posibilidad de órdenes encubiertas. En vez de dar abiertamente las instrucciones, el comunicador encubre directivas dentro de una estructura más amplia de la sentencia, que puede ser un relato. Esta técnica puede ser reforzada por la “marcación análoga” que consiste en dar énfasis a determinadas partes de la frase con la ayuda de comportamientos no verbales

(pausas, entonaciones, gestos, calidad de la voz, etc.) para estimular la atención consciente e inconsciente del oyente.

- Citar a otras personas para presentar indirectamente mensajes, así como metáforas, es otro de los recursos que ayudan a disminuir o a quebrar las eventuales resistencias del oyente, facilitando la transmisión de contenidos. Elaborar una metáfora implica construir un texto que tenga una estructura isomorfa en base a la situación inicial, pero cuyo desenlace se modifica en el sentido en que se pretende transitar.

Citamos tan solo estas posibilidades, con la intención de ilustrar de qué modo la técnica de la comunicación hipnótica puede ser explorada en el campo de la persuasión. Podemos enriquecer esta narrativa citando otras alternativas que son muy útiles:

- El uso de órdenes negativas en personas resistentes o contestatarias, en el sentido inverso de aquello en que son instruidas. Ejemplo: “no quiero que usted tenga una sensación de relajamiento y confort”. Una respuesta por oposición puede ser el relajamiento efectivo.
- Evitar en el caso de personas rígidas y contradictorias la utilización exagerada del “sí, pero...” y de los contra-ejemplos, dado que esto puede contribuir a reforzar una posición determinada. Sería mejor seguirle la corriente al oyente, exagerando o enfatizando adrede la problemática o la posición del mismo, dando lugar a que el propio oyente pueda dar los contra-ejemplos necesarios a la reformulación de una posición determinada que insista en mantener. De este modo reaccionará con una alternativa por oposición.
- Anunciar las consecuencias negativas de un no-acuerdo va en dirección de aquella tendencia natural –enunciada anteriormente- de escapar de lo desagradable, pudiendo abrir espacio para posibilidades de acuerdo.
- La modificación intencional del sistema de representación consciente del otro (implícito por ejemplo en las técnicas de disociación) crearía estados alterados de conciencia, que son estados que se caracterizan por una menor resistencia a la posibilidad de nuevos aprendizajes, de un cambio.
- La interrupción brusca (a través de diferentes recursos) de patrones arraigados de comportamiento del otro permitiría a misma lógica anterior y es uno de los recursos más importantes de los procesos de inducción hipnótica. Interrumpir sorpresivamente una conversación monótona, es una interrupción de patrón que genera un estado alterado de conciencia, de confusión, que puede ser explorado a efectos de producir nuevos significados.

Finalizaremos esta parte, haciendo referencia a algunos medios de influencia citados por Cudicio (1992) cuya finalidad sería quebrantar o cuestionar relaciones de causa-efecto implícitas en los enunciados del otro. Estas técnicas pre-

tenden reorientar la discusión en dirección a nuevas opciones frente a una afirmación perentoria que refleja el “callejón sin salida” al que llegó un conflicto. Servirían por lo tanto para manejar el conflicto de manera creativa y para influir sobre los otros (dando lugar a la modificación de las opiniones).

Veamos un ejemplo: “siempre llegas tarde, esto demuestra que no te importa el trabajo” es un vínculo de causa-efecto y de igualdad. El criterio implícito es la puntualidad para el autor de la afirmación.

Frente a afirmaciones de esta naturaleza, el “menú de influencia” contiene generalmente tres alternativas: desviar, evitar o dar contra-ejemplos. Veamos algunas posibilidades:

### *Alargar o comprimir el debate*

#### *Alargar*

La técnica consiste en alargar el debate ascendiendo hacia niveles lógicos superiores. Se hablásemos de un gato, podríamos alargar pasando a la categoría felino, luego mamífero, y después animal. Una posible respuesta sería: “¿Qué significa “llegar tarde” considerando que la empresa dispone de toda mi vida activa futura?”.

#### *Comprimir*

Inversamente, ahora podemos descender hacia niveles lógicos inferiores: “solo me atrasé exactamente 10 minutos”.

### *Utilizar la jerarquía de criterios*

La técnica consiste en sumar criterios cada vez más importantes: “Para mí lo más importante es la productividad efectiva, no la demora”

### *Modificar el marco del debate*

Se trata de modificar el marco, o sea el contexto. Podemos modificar su tamaño, su duración o cualquier otro elemento. Por ejemplo: “pareces ignorar lo que ocurrió hoy”; o bien: “¿qué te hace pensar que mi atraso se relaciona con un estado de ánimo?”



## *Los contra-ejemplos*

Es el “sí, pero...”, útil también en el caso de las presuposiciones. Ejemplos: “Si llegaras tarde, significaría que no te importa el trabajo”, o “Fulano de tal siempre llegaba tarde, pero su dedicación y su producción desmentían críticas como la tuya”.

## *Refutar*

Es posible refutar el comportamiento externo, el criterio o la causa-efecto.

- El comportamiento: “Usted no lo percibe, pero, en realidad, me importa”.
- El criterio: “¿Entonces lo que cuenta para usted es la hora? ¿En qué me transformé aquí adentro? ¿Mi rendimiento no interesa?”
- Causa-efecto: “¿Si no llegase tarde, creerías que me importa el trabajo?”

## *Reformular, redefinir*

Se puede reformular la frase pero bajo la forma de una interrogación o redefinirla para verificar su exactitud. Cuando afirmamos algo de mala fe difícilmente conseguimos repetir por segunda vez la afirmación con la misma convicción. Ejemplo: “si entendí bien, ¿el hecho de llegar atrasado, significa que no me importa el trabajo?”

## *La estrategia de realidad*

Este trazo distintivo plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo sabe una persona lo que sabe, y qué elementos necesita para verificar su experiencia? Ejemplo: “¿Cómo puedes saber que no me importa nuestro trabajo?”

## *El objetivo*

Interrogamos sobre el objetivo de la persona o sobre su afirmación. Ejemplo: “¿qué ganas preguntando esto?”; “¿qué piensas hacer para solucionar el problema?”; y así sucesivamente.

Se trata de un conjunto de técnicas simples de influencia que buscan desviar la atención del problema o el foco de concentración del otro, desarticular el

nivel de análisis implícito o enumerar argumentos contrarios a determinadas afirmaciones. De esta manera se pretende suavizar una situación conflictiva o remover a otros de sus posiciones.

En relación al probable sentido manipulador de estas técnicas, se podría afirmar que ninguna técnica es neutra, dependiendo de quién las utiliza. Así como pueden ser utilizadas para inducir posiciones en los otros, pueden también ayudar a detectar esta intención en los interlocutores y a desarticularla. Pueden ayudar, además, a modificar posiciones que hayan sido pensadas equivocadamente como negativas. Ahora, en relación al habla imprecisa, se debe subrayar que esta forma no puede ser absolutizada, sino que presupone un desvío constante hacia el habla verdadera, y que, en ese caso, no se trata de la transmisión de mensajes específicos, sino de generalizaciones que pueden intensificar la creación de ideas nuevas y variadas, útiles para la negociación. Dicho de otro modo, ningún mensaje contrario al punto de vista del interlocutor es transferido; la respuesta está en el propio oyente. Lo importante es rescatar que una estrategia inteligente de combinación de hablas, debe estar subordinada a la búsqueda de un entendimiento duradero, que no signifique la negación absoluta de ninguna de las partes en juego.

. . . . .

### *Consideraciones finales*

En este trabajo, buscamos plasmar la idea de que la negociación es un proceso de creatividad y de comunicación intensiva. La cuestión central es conseguir generar la mayor cantidad de ideas u opciones, capaces de permitir acuerdos de variado alcance, más que la búsqueda de una única forma o de la fijación en un único tipo de respuesta.

El modelo de negociación es altamente desestructurado, de difícil planificación y control. Depende de las situaciones en juego, de los tipos de negociador y de innumerables variables subjetivas y objetivas. Pero puede realizarse un esfuerzo en el sentido de un mínimo de planificación, cuyo objetivo sea el de llegar a la negociación con alternativas.

En el desarrollo de la presentación del modelo cooperativo, procuramos aportar al gerente los instrumentos de acción para el ejercicio del mismo, convencidos de que a pesar de que la dinámica de la negociación implica asumir diferentes formas entrelazadas y evolutivas, la posibilidad de un acuerdo duradero, superior, se inserta en la perspectiva de ganar-ganar.

Planificar la negociación significa un mínimo de previsión de posibilidades. La simulación de las mismas puede ser facilitada por una guía como la que

presentamos en el anexo 1, cuyo único objetivo es generar información que puede ser útil, de acuerdo con cada caso real.

Finalizamos aquí, reafirmando la necesidad de un enfoque pragmático que combine argumentación y persuasión, donde esta última esté subordinada. Idealizamos, sin embargo, un enfoque argumentativo donde el libre e irrestricto ejercicio de la comunicación crítica sea la tónica. No deja de ser una buena causa.

.....

### Referencias Bibliográficas

- BANDLER, R. & GRINDER, J. *Atravessando: passagens em psicoterapia*. São Paulo: Summus, 1981. (Anexo final sobre o modelo Milton)
- CHALVIN, D. *L'Entreprise Négociatrice*. Paris: Dunod, 1997.
- CHOMSKY, N. *Aspects of the Theory of Syntax*. Cambridge: MIT Press, 1965.
- CUDÍCIO, C. *Cómo Comprender la P.N.L.: introducción a la programación neuro-lingüística*. Argentina: Granica, 1992. (Série Alternativa Management)
- FISHER, R. & URY, W. *Como Chegar ao Sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1982.
- FISHER, R. & BROWN, S. *Como Chegar a um Acordo: a construção do relacionamento que leva ao sim*. Porto Alegre: Imago, 1990.
- FISHER, R. & ERTEL, D. *Estratégias de Negociação: um guia passo a passo para chegar ao sucesso em qualquer situação*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- KLUCZNY, J. *NLP: practitioner training manual*. Seminário NLP in Rio, jan. 1993. (Mimeo.)
- MATUS, C. *PES: guía de análisis teórico*. Venezuela: Fundación Altadir, 1994. (Mimeo.)
- MINTZBERG, H. *Structure et Dynamique des Organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1982.
- RIVERA, F. J. U. *Por um Contraponto Teórico-metodológico entre o Planejamento Estratégico-Situacional (PES) e o Controle da Qualidade Total (TQC) na Saúde Pública*. Rio de Janeiro: ENSP/Fiocruz, 1995. (Mimeo.)
- URY, W. L. *Supere o Não: negociando com pessoas difíceis*. São Paulo: Best Seller, 1991.
- ZAJDSZNAJDER, L. *Teoria e Prática da Negociação: política de negociação*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988.
- ZAPIOLA, C. *La Negociación: un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral*. Bogotá: Macchi, 1992.