

---

# Las relaciones entre negociación y argumentación

---

PID\_00286254

Raúl Calvo Soler

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas

---



**Raúl Calvo Soler**

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Vanessa Jiménez Serranía

Primera edición: febrero 2022

© de esta edición, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Autoría: Raúl Calvo Soler

Producción: FUOC

Todos los derechos reservados



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia Creative Commons de tipo Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0. Se puede copiar, distribuir y transmitir la obra públicamente siempre que se cite el autor y la fuente (Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no se haga un uso comercial y ni obra derivada de la misma. La licencia completa se puede consultar en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Dos modelos de resolución de conflictos. Diálogo y negociación.....</b>	<b>7</b>
1.1. Los recursos que se pueden utilizar .....	8
1.2. Modos de finalización .....	10
<b>2. Las aperturas según el uso de la argumentación.....</b>	<b>14</b>
<b>3. El papel de la argumentación en los momentos de tensión     negocial.....</b>	<b>17</b>
<b>4. Táctica y contratáctica.....</b>	<b>22</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>25</b>



## Introducción

A lo largo de la asignatura Técnicas de expresión, argumentación y negociación se han desarrollado dos ámbitos vinculados a otras tantas maneras que tienen las personas de interactuar. Por un lado, se analizó la argumentación en términos de los criterios y elementos que los sujetos han de tener en cuenta cuando desarrollan una interacción buscando presentar razones y motivos correctamente contruidos. Los objetivos de esta interacción argumentada son convencer o, al menos, sostener con propuestas correctamente contruidas aquellas ideas en las que creemos o que guían nuestras conductas. Por otro lado, se ha reflexionado en torno a un tipo de metodología que puede servir a las personas para resolver sus situaciones conflictivas. La negociación propugna, en cualquiera de sus dos versiones integrativa o distributiva, un camino de interacción entre las personas para encontrar una solución satisfactoria a la situación de conflicto en la que se encuentran.

Ahora bien, aunque en algunos momentos de los recursos pedagógicos que hemos utilizado en esta asignatura se ha hecho referencia a posibles interacciones entre estos dos ámbitos, por ejemplo, al mencionar los principios de los modelos de negociación integrativa o al discutir sobre el tema de la negociabilidad de las creencias, es interesante incluir en estos materiales un apartado más relacionado, precisamente, con algunos puntos concretos donde argumentación y negociación pueden interactuar.

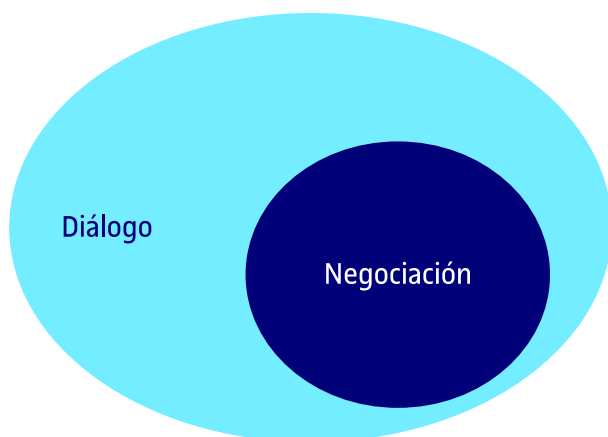


## 1. Dos modelos de resolución de conflictos. Diálogo y negociación

La primera gran interacción entre negociación y argumentación sería la que surge de tomar en consideración a esta última, fundamentalmente, como otra metodología de resolución de conflictos que se contrapone a las dinámicas propias de una propuesta de negociación. Nos estamos refiriendo aquí a la contraposición entre diálogo o deliberación y negociación.

Para comprender las diferencias entre estas dos metodologías de resolución de conflictos, es importante señalar que el diálogo es un espacio de intervención muchísimo más amplio que el de la negociación (ver figura 1). Esto es así porque mientras que la negociación solo puede interactuar en situaciones en las que existe un conflicto entre las partes (se necesitan mutuamente para obtener objetivos que sean total o parcialmente incompatibles), el diálogo puede también desarrollarse en el ámbito de las que hemos denominado situaciones no negociables. En este sentido, y recordando lo que vimos en apartados anteriores, no es posible negociar sobre el tiempo, pero sí es posible dialogar acerca de este. Dicho en otros términos, el diálogo funciona como una metodología de interacción entre personas en contextos de conflictividad, de desacuerdos generales, de dificultades e incluso en supuestos de interacción por mera cortesía. Por el contrario, la negociación solo funciona en un contexto de conflicto.

Figura 1. Espacios de intervención de diálogo y negociación



Fuente: elaboración propia

Así las cosas y a partir de todo lo que se ha analizado a lo largo de Técnicas de expresión, argumentación y negociación podrían presentarse las definiciones de cada una de estas metodologías, allí donde ambas se desarrollan como respuesta a una situación de conflicto, de la siguiente manera.

**1) Negociación.** Es un método cuyo objetivo es la búsqueda de una solución para un conflicto. El contenido de esta solución está fundamentado en la coordinación de las voluntades y preferencias de los actores o interlocutores. La

negociación no está basada en la verdad, en lo racional, en lo razonable, en lo justo, en lo equitativo o en lo que corresponde jurídicamente, sino en aquello que satisface a las partes y representa su voluntad. La satisfacción conjunta del resultado es el criterio para medir la idoneidad de un acuerdo negocial.

**2) Diálogo o deliberación.** Es un método cuyo objetivo es la búsqueda de una solución para un conflicto. El contenido de esta solución está fundamentado en la identificación de lo correcto, lo verdadero, lo racional, lo razonable, lo equitativo o lo justo. No se trata de encontrar lo que satisface a las partes porque el acuerdo es independiente de sus voluntades; se trata de encontrar la respuesta correcta frente al conflicto según quién presenta los mejores argumentos. La racionalidad del resultado es el criterio para medir la idoneidad de un acuerdo dialogado.

Una buena manera de ver la distinción entre estas dos formas de trabajar un conflicto es a partir (a) del tema de los recursos que se pueden usar dentro de la interacción entre las partes y (b) los modos de finalización de un conflicto.

### 1.1. Los recursos que se pueden utilizar

A los efectos de la distinción entre estas dos metodologías de resolución de conflictos (negociación y diálogo), es importante distinguir dos tipos de recursos que pueden ser utilizados dentro de la interacción en la búsqueda de una solución: los **recursos compulsivos** y la **argumentación**. Por un lado, una manera de interactuar toma como referencia el uso de los denominados recursos compulsivos. Se entiende por *recurso compulsivo* aquel que intenta afectar a través de su uso a las decisiones que la otra parte ha de tomar modificando el cálculo de coste/beneficio que el otro sujeto tiene. Los recursos compulsivos más conocidos son las amenazas, las promesas, las advertencias y el compromiso.

Las **amenazas** funcionan modificando el cálculo de coste/beneficio de la otra parte al establecer una respuesta que implicará un coste si no se comporta de una manera determinada.

#### Ejemplo

«Si no me pagas lo que me debes, entonces lo publicaré en el diario de la Cámara de Comercio y no podrás vender a nadie más».

Las **advertencias** tienen la misma estructura, pero se diferencian de una amenaza en que la consecuencia es una situación que no depende de la voluntad de aquel que advierte.

#### Ejemplo

«Si no me pagas lo que me debes, no podré comprar más materia prima y me será imposible seguir entregándote la mercancía».



El **compromiso** tiene también la misma estructura que la amenaza y la advertencia, pero el coste recae sobre aquella persona que emite el enunciado y no sobre la otra. La consecuencia del compromiso es que quien lo hace público se queda sin posibilidad de cambiar, con lo cual, indirectamente, deja a la otra parte sin opciones.

#### **Ejemplo**

«Hola a todos: quiero que sepan que, si en algún momento tuviese que aceptar que Juan no me pague el total de la deuda, automáticamente renunciaría a mi puesto como presidente de esta cámara de comercio».

Por último, la **promesa** funciona en términos de modificación de la relación coste/beneficio, pero desde el lado de los beneficios.

#### **Ejemplo**

«Si me pagas lo que me debes, te prometo que en la próxima remesa de mercancía te haré un descuento».

Pensado de esta manera, parece claro que, si el objetivo principal de resolver un conflicto desde una metodología como el diálogo es encontrar la respuesta correcta, verdadera, adecuada, etcétera, entonces el uso de recursos compulsivos rompe con esta lógica. Cuando se utilizan las amenazas, las advertencias, el compromiso o las promesas, quien las usa intenta afectar al interés o a la posición de la otra parte modificando su voluntad. Esta modificación no pretende construirse desde una lógica de transformación de los argumentos desde su corrección, razonabilidad o veracidad. Así las cosas, pareciera que mientras que el uso de recursos compulsivos en el contexto de los intercambios negociables, ya sean distributivos o integrativos, puede ser parte de esa interacción, en el ámbito de una metodología de diálogo el uso de estos recursos supone la negación de los presupuestos y fundamentos de este tipo de propuestas.

El otro recurso que hay que tener en consideración es la argumentación. Hemos visto a lo largo de Técnicas de expresión, argumentación y negociación los aspectos básicos que implica el uso de argumentos correctos. Se ha insistido sobre la necesidad de trabajar en la justificación interna y externa de un argumento. También se ha señalado y advertido sobre el problema del uso de las falacias formales y materiales en contextos de intercambios argumentativos. Pues bien, todo eso conforma de una manera fundamental lo que es un modelo de resolución de conflictos basado en el contexto del diálogo. Dialogar es aceptar el compromiso con la presentación de argumentos correctos y veraces, y con apartarse del uso de falacias formales o materiales.

En resumen, el argumento en términos de razones y motivos constituye el instrumento fundamental de una interacción dialogada que busca encontrar la respuesta correcta a un conflicto determinado.

Ahora bien, la pregunta que surge inmediatamente es qué papel juega la argumentación dentro del espacio negocial. Aunque posteriormente volveremos sobre esta cuestión, en general, podríamos decir que, si bien una negociación en la que se usa la argumentación es de mejor calidad que una en la que no, a diferencia del diálogo, esto no es una condición necesaria para trabajar en una interacción negociada. Dicho en otros términos, en un diálogo si no hay argumentos, no hay diálogo. Por el contrario, en una negociación si no hay argumentos, sigue habiendo negociación. Cabe no perder de vista que cuando se negocia lo que constituye una referencia de la intervención no es la corrección ni la veracidad de lo acordado sino el nivel de satisfacción de la propuesta a la hora de resolver el conflicto. Así, en una negociación, dos partes pueden construir un acuerdo satisfactorio para ambas aun cuando este está sostenido sobre argumentos que no son verdaderos o, incluso, que no son correctos.

### **Ejemplo**

Una parte dice «Te vendo este coche por X euros porque es el coche en el que Fernando Alonso aprendió a conducir» y la otra parte piensa «Es obvio que no es el coche donde Alonso aprendió a conducir, pero la verdad es que el precio me parece bueno». Si la propuesta resulta útil para ambas partes, es suficiente para una negociación.

Por lo tanto, mientras que el diálogo excluye el uso de recursos compulsivos y solo acepta el intercambio argumentado, en la negociación el uso de recursos compulsivos y la argumentación pueden, indistintamente, ser parte del intercambio de las partes.

## **1.2. Modos de finalización**

El otro criterio para distinguir estas dos metodologías de resolución de conflictos son los modos de finalización que cada una de estas acepta.

En el módulo de negociación analizamos los denominados modos de finalización de un conflicto. Recordemos que había cuatro posibilidades:

- 1) **Imposición.** Un conflicto termina por imposición cuando uno de los actores logra la consecución total de sus objetivos frente al otro actor, que ve frustrada la obtención de los suyos.
- 2) **Retirada.** Un conflicto termina en retirada cuando uno de los actores logra la consecución total de su objetivo frente al otro actor, que abandona la confrontación y la defensa de sus reclamos.
- 3) **Conversión.** Un conflicto termina por conversión cuando uno de los actores asume como suyos los objetivos expresados por el otro actor.
- 4) **Compromiso.** Un conflicto termina por compromiso a partir del intercambio de concesiones recíprocas entre los actores del conflicto.

Pues bien, si se toman en consideración estos cuatro modos de finalización de un conflicto, una diferencia fundamental entre el diálogo y la negociación es que hay ciertas opciones que no pueden darse según la metodología con la que se pretenda trabajar la resolución de un conflicto. En primer lugar, si el diálogo es el intercambio a partir de argumentos correctos que busca concluir con el acuerdo sustentado en las mejores razones, entonces no es entendible que un conflicto se resuelva en una metodología dialogada y finalice en un modo por imposición. La imposición no puede ser una pauta de corrección en el plano argumentativo. De hecho, como hemos visto, la perspectiva de un argumento basado en el puro ejercicio de la autoridad de quien lo emite responde a una lógica de falacia de autoridad. «Este es el mejor argumento porque lo digo yo».

En segundo lugar, cuando hablamos de diálogo estamos dando cuenta de una interacción en la que cada uno de los participantes observa al otro como un sujeto de razón pública. Esto quiere decir que cada uno interactúa prestando la mejor versión argumentativa de sus propuestas y asumiendo que la otra parte también está interactuando bajo este mismo principio; convencen las mejores razones y los mejores argumentos. En este sentido, la idea de finalización por retirada solo sería inteligible en un modelo de diálogo bajo el presupuesto de «me retiro porque, aunque tus argumentos no me parecen suficientes, no tengo otros para contraponerte», lo cual supone que no se ha encontrado una resolución al conflicto y que el diálogo no ha terminado con éxito.

Probablemente si hay un modo natural de resolver un espacio de diálogo es el caso de la conversión. La idea de convertir a la otra parte equivale en el discurso argumentativo a la capacidad que uno tiene de convencer al otro sobre la base de la calidad y corrección de los argumentos esgrimidos. Dialogar es intentar convertir al otro y aceptar la posibilidad de que el otro nos convierta.

Por último, el diálogo tampoco parece aceptar un intercambio de finalización basado, fundamentalmente, en el regateo de los argumentos. La corrección de un argumento no puede ser objeto de un intercambio en términos de adaptabilidad mutua dentro del conflicto; «acepto como correcto este argumento si tú aceptas también el mío como correcto».

Respecto de la negociación, los modos de finalización funcionarían como se expone a continuación.

El tema de la **imposición** solo parece ser un modo de finalización aceptable en la negociación cuando el coste de no aceptar lo que se impone es mayor que el beneficio de lo que se está buscando. Nuevamente, el cálculo de satisfacción en la negociación es determinante. Es verdad que en las negociaciones en las que hay un espacio de imposición acaban siendo más importante las consecuencias del no acuerdo que el propio acuerdo. Por ejemplo, mediante el uso de amenazas, advertencias y compromisos que conminan a una de las partes a aceptar un acuerdo en razón de los costes que supondría no asumirlo. Pero, en la negociación, este tipo de dinámicas forman parte de los procesos

de interacción entre los sujetos, aunque, eso sí, una negociación que finalice por imposición a través del uso, por ejemplo, de recursos compulsivos tendrá una baja calidad en términos de la propuesta de resolución.

En el mismo sentido, la finalización por **renuncia** tiene la misma lógica que el modo imposición. La renuncia es el reconocimiento de que la insistencia en el reclamo de intereses o la defensa de posiciones va a tener un coste mayor que la mera concesión de aquello que la otra parte está reclamando. Imposición y renuncia como modos de finalización del conflicto suponen una negociación de baja calidad.

A veces, en el proceso los negociadores incorporan y hacen suyo el uso de argumentos que no solo mejoran el proceso de interacción, sino que ayudan a generar un mejor acuerdo entre las partes o un mayor compromiso en torno al acuerdo obtenido por estas. En estos casos, cuando aparece la **argumentación**, es posible que dentro del conflicto una de las partes se convenza de que las propuestas de la otra, efectivamente, suponen un mejor nivel de satisfacción de los intereses o posiciones que se están defendiendo. Corrección argumentativa y nivel de satisfacción se combinan en la interacción de tal modo que un determinado acuerdo es el más útil a partir de argumentos correctos y veraces.

Por último, probablemente el modo de finalización natural de la negociación es el proceso de **concesiones recíprocas** entre ambas partes. Este «toma y daca» va consolidando la construcción de un punto de encuentro satisfactorio para ambas partes.

Se pueden resumir las diferencias entre estas dos metodologías en la tabla 1:

Tabla 1. Diferencias entre metodologías

	<b>Diálogo</b>	<b>Negociación</b>
<b>Recursos compulsivos</b>	No	Sí
<b>Argumentación</b>	Condición definitoria	Condición de calidad
<b>Imposición</b>	No	Sí
<b>Renuncia</b>	No	Sí
<b>Conversión</b>	Sí	Sí
<b>Compromiso</b>	No	Sí

Fuente: elaboración propia

Hasta aquí se ha insistido en la idea de que el papel que juega la argumentación en el contexto de la negociación está relacionado, especialmente, con la calidad del proceso y del resultado de esa negociación. Ahora la cuestión es ver con mayor detalle dónde y cómo impacta la argumentación en términos de condición de calidad.

## 2. Las aperturas según el uso de la argumentación

Un primer punto en el que la argumentación juega un papel relevante en relación con el desarrollo de la negociación es el referido al tema de las aperturas.

Se entiende por *apertura* aquella expresión de una o varias partes de una negociación que incorpora una posible solución al conflicto que se está negociando.

En este sentido, una negociación puede tener, en líneas generales, cuatro tipos de aperturas: la oferta, la propuesta, la propuesta condicional y la vía exploratoria.

1) Una **oferta** es un planteamiento de solución del conflicto de una parte hacia la otra, pero que se caracteriza por que no incorpora ninguna estructura argumentativa que explique o justifique esa opción expresada.

### Ejemplo

«Te pago hoy el 50 % de la deuda».

Las ofertas serían algo así como la conclusión de un argumento sin la presencia de las premisas que le sirven de soporte y que permiten evaluar el nivel de justificación interna y externa de lo que se está ofertando.

2) Una **propuesta** es un planteamiento de solución del conflicto que una parte hace a la otra y que incluye, junto con una oferta, el conjunto de premisas que sirven de sustento a la propuesta presentada.

### Ejemplo

«Si aceptas, te pago ya el 50 % de la deuda porque es la cantidad que tengo disponible en estos momentos y que, si te la entrego, no supone el bloqueo de mi negocio».

Este segundo tipo de apertura permite por su propia estructura evaluar la corrección y veracidad del argumento, esto es, de la propuesta.

3) Una **propuesta condicional** es un planteamiento de solución del conflicto que, como su nombre indica, se estructura a partir de una propuesta, esto es, una oferta más las premisas que la sustentan, sometida a una condición.

### Ejemplo

«Te pago en tres días el 60 % de la deuda, que es la cantidad que tengo disponible y que no implica el bloqueo de mi negocio, si, y solo si, en estos tres días no hay una modificación de los intereses del Banco de Europa que podría acabar afectando a mis posibilidades de pedir un préstamo».

Las propuestas condicionales tienen dos espacios donde la argumentación funciona: el primero es el referido a la oferta («disponible y no bloqueo») y el segundo es el referido a la condición a la que está sometida la propuesta («aumento de los intereses del Banco de Europa y reducción de posibilidades de pedir un préstamo»).

4) La última de las aperturas recibe el nombre de **vía exploratoria**. A diferencia de todas las anteriores, la vía exploratoria no es un planteamiento de resolución del conflicto, sino que se trata de un conjunto de temas que la parte que utiliza este tipo de aperturas pretende poner encima de la mesa de negociación: el objetivo es conversar y discutir estas cuestiones antes de avanzar en términos de la resolución del conflicto (ofertas, propuestas o propuestas condicionales). En este tipo de aperturas la argumentación juega dos roles. Por un lado, funciona a la hora de hacer explícitas las razones por las que esos temas necesitan ser aclarados, concretados o explicados antes de establecer opciones de solución. Y, por otro lado, es necesario que la argumentación se constituya en el mecanismo que define la interacción a la hora de conversar sobre los temas propuestos.

Las aperturas son un ejemplo de cómo la incorporación de la argumentación mejora la calidad del proceso y del resultado de esta metodología. En este sentido, cuando las partes interactúan construyendo propuestas, propuestas condicionales o vías exploratorias, al incorporar la argumentación en la interacción, y con esta todos los criterios de corrección y veracidad que hemos visto anteriormente, generan una influencia recíproca mucho más consolidada desde el punto de vista de encontrar un mejor acuerdo entre las partes.

Es importante volver a insistir sobre la idea de que la negociación, aunque su objetivo es el criterio de satisfacción, no se opone al uso de la argumentación en la interacción entre las partes. De alguna manera, lograr un acuerdo que satisfaga a ambos negociadores está vinculado con la capacidad que cada uno de ellos tiene para comprender las expectativas, los intereses, las necesidades, etcétera, de la otra parte en la mesa de negociación. La toma de conciencia de estos elementos desde una dinámica de interacción argumentada mejora, sin lugar a dudas, el nivel de comprensión que cada uno tiene respecto de lo que el otro pretende y lo satisface.

Ahora bien, esto no significa que el juego puro y duro de la oferta o del manejo de los recursos compulsivos dentro de la negociación no tenga su espacio propio. En general, la idea de las aperturas no argumentadas está directamente vinculada con el tema del ejercicio del poder. Allí donde una de las partes cuenta con los recursos de poder suficientes como para lograr por imposición o por renuncia de la otra parte realizar sus intereses, aparecerá como una estrategia racional el uso de las ofertas. Esto es así porque al no concurrir la justificación o explicación se limita cualquier posible discusión o debate en torno a la corrección o veracidad de las premisas que se sustentan en esa oferta. En

este sentido, es fácil entender que las dinámicas de la negociación como el puro ejercicio de los recursos de poder se apartan sustancialmente de cualquier lógica argumentativa.



### 3. El papel de la argumentación en los momentos de tensión negocial

Un aspecto importante de los procesos negociales es que tienden a generar situaciones de elecciones difíciles entre actitudes o dinámicas planteadas de manera opuesta. Por ejemplo, ya hemos visto la cuestión referida a las propuestas de crear valor y de reclamar valor. También se analizaron, y criticaron, los desarrollos que generan una descripción de modelos de negociación integrativos y distributivos como dinámicas confrontadas. Dentro de este mismo tipo de planteamientos hay otra confrontación que gira en torno a dos dinámicas que pueden plantearse en el contexto de la tensión propia de un proceso de negociación: empatizar con la otra parte o reafirmarse frente a esta. Estas dos opciones pueden ser representadas a partir de tres actitudes: **competir**, **acomodarse** o **eludir**.

En una situación de tensión, un negociador asume una **actitud competitiva** si busca en todo momento maximizar sus intereses. La idea de ser un negociador competitivo gira, precisamente, en torno a enfocarse en lo que tiene que ver con mis intereses, que son presentados en contraposición a los de la otra parte. El proceso de tensión generado dentro de la negociación favorece el surgimiento de una lógica competitiva que conduce al negociador a eliminar cualquier idea de objetivos comunes dentro del proceso de resolución. Para un negociador competitivo no hay propuestas colaborativas que puedan desarrollarse.

Otra posibilidad del negociador es que frente a una situación de tensión en la mesa este asuma una **actitud acomodaticia**. En este segundo supuesto se desarrollan estrategias que favorecen las pretensiones del otro más que la defensa de los intereses propios. Acomodarse supone, al final, proteger por encima de la solución del conflicto, o en desmedro de esta, la relación que un negociador tiene con la otra parte. Negociar la preservación del vínculo con la otra parte resulta, para el negociador que se acomoda, mucho más importante que la mera gestión o intercambio dentro de esa situación de tensión.

Por último, cuando un negociador asume una **actitud elusiva** sus estrategias están encaminadas a ignorar los espacios de tensión esquivando todos aquellos atributos que puedan generar confrontación. En este sentido, eludir en la tensión es sacar de la mesa de negociación algunos temas o cuestiones con el objetivo de consolidar un acuerdo, aunque este no recoja los elementos confrontativos.

Una cuestión que ha sido objeto de debate y de análisis es la referida a cuál de estas tres actitudes debe ser desarrollada en el ámbito de un contexto de tensión. Se ha considerado, en este sentido, que la elección de una u otra estará

vinculada con la decisión que el otro negociador asuma en la interacción. Dicho en otros términos, no hay una actitud mejor o peor porque esto depende de cuál sea la actitud que el otro negociador toma en consideración.

Los pares de opciones que se han analizado pueden presentarse de la siguiente manera:

- **Competitivo-competitivo.** Si los dos negociadores asumen una actitud competitiva, el resultado es una negociación muy activa desde el punto de vista de ofertas, propuestas y contraofertas. Pero con un alto riesgo de colapsar en el espacio de tensión por la constante presión que genera un competidor frente al otro.
- **Competitivo-elusivo.** Si el competidor se enfrenta a un negociador elusivo, entonces va a haber un desplazamiento generalizado de los temas que es necesario abordar. En contra de lo que pudiera parecer, los elusivos tienden a generar situaciones de máxima tensión frente a los negociadores competitivos porque no les permiten a estos desarrollar y desplegar todas las temáticas que consideran necesarias para avanzar en la construcción de un acuerdo.
- **Competitivo-acomodaticio.** Por último, si el competidor interactúa con un negociador que se acomoda, esto constituye, de alguna manera, un mundo ideal para el primero. El problema se planteará para el negociador acomodaticio, ya que este va a padecer la constante presión del competidor y su permanente necesidad de conceder en todas las interacciones. En esta dupla el acomodarse implica al final un coste enorme en la interacción.
- **Acomodaticio-acomodaticio.** La otra opción es que los dos negociadores sean acomodaticios. Inicialmente pareciera que esto va a ayudar a encontrar respuestas. El problema fundamental es que si los dos juegan a acomodarse y ninguno de ellos genera dinámicas para ampliar los aspectos negociables (crear valor), los acuerdos tenderán a ser malos (subóptimos) respecto de lo que podrían haber resultado si ambos hubiesen avanzado en la búsqueda de nuevas opciones.
- **Acomodaticio-elusivo.** La penúltima de las opciones es que el acomodaticio se enfrente a un negociador elusivo. Es fácil darse cuenta de que una negociación de estas características no tiene viabilidad posible de prosperar. El elusivo no provee respuestas o acciones y el acomodaticio acaba adecuándose a un negociador que no busca avanzar sobre temas que pueden ser importantes para la calidad del acuerdo.
- **Elusivo-elusivo.** La última de las opciones conlleva una mesa de negociación en la que no se afronta el conflicto que tengan las partes.

Estas serían las combinaciones de actitudes en el marco de la tensión propia de una situación de negociación.

Ahora bien, lo importante de este debate, en lo que aquí nos interesa, es que los autores que han reflexionado en torno a estas cuestiones (Mnookin, Peppet y Tulumello, 2002) han puesto el foco en la idea de que hay una manera de trabajar en la negociación que no obliga a tomar partido por una u otra actitud. La idea de estos autores es que podemos ir combinando diferentes actitudes de manejo en la interacción si, y solo si, tenemos en cuenta una serie de aspectos a la hora de interactuar con el otro negociador. Esto es lo que se ha dado en llamar como *gestión de la tensión*.

La **gestión de la tensión** se desarrolla a partir de tres elementos:

- 1) Planificar la negociación.
- 2) Tener curiosidad por la otra parte.
- 3) Estar en condiciones de compartir nuestras perspectivas en el conflicto.

Lo interesante es que estas tres acciones requieren ineludiblemente de un sustento argumentativo. Dicho en otros términos, en la lógica de los momentos de tensión entre las partes de una negociación que se concreta en tomar actitudes competitivas, elusivas o acomodaticias, la mejor dinámica de respuesta es el uso de la argumentación en los tres planos mencionados.

Respecto a la cuestión de la planificación, hemos visto en apartados anteriores de la asignatura Técnicas de expresión, argumentación y negociación cuáles son los elementos que requieren una perspectiva reflexiva (las preguntas del qué, las preguntas del quién y las preguntas del cómo). Cabe recordar que detrás de cada uno de estos interrogantes hay un reclamo para lograr un desarrollo argumentativo que nos permita, por un lado, reflexionar en torno a lo que es para nosotros esa negociación, y, por otro lado, analizar argumentativamente cómo podría estar viendo esta negociación la otra parte. La planificación, como la hemos presentado, exige una dinámica de argumentos cuya corrección y veracidad deben servir para hallar una mejor respuesta a cada uno de los interrogantes que estamos enfrentando. Un negociador que planifica está en una mejor condición de comprender cuáles son en cada momento las opciones y respuestas óptimas frente a las situaciones de tensión.

La segunda de las dinámicas que sirven a los efectos de no caer en la trampa de tener que elegir de manera excluyente entre competir, acomodar o eludir, es tener curiosidad respecto a los intereses, los objetivos y, cómo no, las posiciones de la otra parte. La curiosidad puede ser presentada en la lógica de la interacción negocial a partir del manejo de dos grandes herramientas: la **escucha activa** y la **argumentación**.

Ya hemos visto en módulos anteriores el tema referido al papel de la comunicación, en general, y de la escucha activa, en particular. El uso de esta técnica apunta fundamentalmente a lograr el surgimiento de un volumen importante de información compartida por la otra parte desde un planteamiento no colonizador (no hacerle decir lo que quiero que diga) y empático (hacerle comprender que para mí resulta importante comprender sus reclamos y expectativas). El uso de preguntas, resúmenes y parafraseos ayuda en esta lógica de la escucha activa a mejorar la gestión de la tensión por medio de generar y consolidar una perspectiva positiva del ser curioso respecto del otro.

Ahora bien, todo esto no tendría sentido si no surgiese también la segunda de las herramientas para construir esta curiosidad: la argumentación. En un contexto negocial en el que la argumentación no tiene ningún espacio y se trabaja con recursos compulsivos, ofertas y pura reclamación de valor, la idea de desarrollar espacios de intercambio de información queda bloqueada. En este sentido, cuanto menor sea el impacto de la curiosidad, mayor será el desarrollo de los espacios de tensión y, consecuentemente, la necesidad de sostener actitudes extremas competitivas, acomodaticias o elusivas que no ayudan a mejorar las interacciones entre las partes. Usar una argumentación correcta y veraz favorece la manifestación de una curiosidad empática y no colonizadora que permite una óptima gestión de la tensión en la negociación.

El último de los planos de gestión de la tensión está vinculado fundamentalmente con la puesta en valor de aquellas estrategias que tienen como objetivo aumentar el nivel de comprensión de nuestras expectativas. Todo aquello que tenga que ver con pensar buenos argumentos para usar en la mesa de negociación es una óptima manera de reducir los espacios de tensión que puedan surgir. Este papel clave de la argumentación en los intercambios se construye en torno a dos grandes máximas: explicarse mejor y asumir el objetivo de convencer aceptando la posibilidad de ser convencido.

La primera dinámica que se propone le pide al negociador que reflexione en torno a la calidad explicativa de sus intervenciones. En este punto es fundamental lograr dos objetivos. Por un lado, es necesario un mejor nivel argumentativo, tanto en cuanto a justificación externa como a justificación interna, para crear un espacio de corrección. Y, por otro lado, es necesario trabajar en la claridad de nuestros argumentos. Esta claridad está vinculada con la pregunta acerca de cómo logro yo que él entienda mis expectativas y mis propuestas. Ser correcto y ser veraz también requiere la idea de ser claro en relación con el otro en una mesa de negociación.

La segunda dinámica está relacionada con que la argumentación debe servir como herramienta para convencer al otro acerca de que mis propuestas son óptimas, mejoran el desarrollo de intereses comunes, permiten en el corto y medio plazo un mejor nivel de satisfacción de ambas partes, etcétera. Del hecho de que el criterio definitorio de la negociación sea la satisfacción no se sigue, por todo lo que estamos viendo, que el negociador deba ignorar la

trascendencia de tomarse en serio el objetivo de intentar convencer al otro. Ahora bien, por las mismas razones de sortear los espacios de tensión y las actitudes extremas resulta imprescindible que el negociador, junto al principio de intentar convencer, asuma la posibilidad de ser convencido. Si el foco está puesto en la corrección, veracidad y calidad del argumento, entonces es fácil aceptar la idea de que en este intercambio comercial satisfacción y corrección argumentativa pueden ser desarrollados de la mano.

## 4. Táctica y contratáctica

El último de los espacios en el que nos vamos a fijar para dar cuenta del papel de la argumentación dentro de este método de resolución de conflictos es el referido al tema de la táctica y contratáctica negocial.

En estos materiales didácticos se presentaron anteriormente una serie de movimientos tácticos que tenían como objetivo impactar en la voluntad de la otra parte por medio de la modificación, para algunos la manipulación, de la perspectiva de esta. De hecho, es fácil darse cuenta de que la mayoría de los movimientos tácticos que se analizaron responden, en general, a argumentos lógicamente incorrectos y, en particular, a algún tipo de falacia. Vamos a centrarnos aquí en los dos casos más evidentes de esta cuestión: la táctica del frente ruso y el óptico de Brooklyn.

**1) Táctica del frente ruso.** Cabe recordar que esta táctica parte de un efecto característico de la manera en la que las personas pensamos los problemas: por comparación. La idea fundamental es que cuando hemos de tomar una decisión, esta se hace más sencilla en la medida en que trabajemos comparando una opción frente a la otra. La idea de comparabilidad de alternativas es aprovechada por el usuario de la táctica para posicionar una opción mala, que es la que busca que el otro acepte, junto con una opción peor. Al comparar la primera con la segunda, la opción mala se convierte en una alternativa aceptable.

La táctica tiene un segundo elemento constitutivo: intenta que el sujeto al que pretende condicionar asuma que estas son las únicas opciones posibles. En este sentido, funciona como un argumento entimemático, esto es, un argumento que esconde una de las premisas («estas son las dos únicas alternativas»). Lo importante es que la premisa no explicitada es decisiva para el éxito de la táctica y que su omisión ayuda a que el otro suponga el punto en cuestión. Estructuralmente diríamos que la táctica funciona de la siguiente manera:

- a) «Puedes elegir una opción mala que es A».
- b) «También puedes elegir una opción peor que es B».
- c) «Te interesa elegir la opción menos mala», en conclusión «Tienes que elegir la opción A».

Basta prestar una mínima atención para darse cuenta de que aquí hay una premisa escondida:

- a) «Puedes elegir una opción mala que es A».

- b) «También puedes elegir una opción peor que es B».
- c) «Solo tienes para elegir la opción A o la opción B».
- d) «Te interesa elegir la opción menos mala», en conclusión «Tienes que elegir la opción A».

La fuerza de la táctica del frente ruso radica en su carácter entimemático y por eso es tan importante que aquel sobre quien se usa la táctica no tome conciencia de la premisa no explicitada.

**2) Táctica del óptico de Brooklyn.** Esta táctica utiliza otro fenómeno característico de la manera en la que pensamos los seres humanos: la correlación entre las partes y el todo. En muchos casos es más fácil aceptar una sucesión de pequeñas pérdidas/concesiones que una única pérdida/concesión global. Y esto aun cuando la suma de estas pequeñas pérdidas/concesiones dé como resultado el mismo número que la pérdida/concesión global que precisamente no sería aceptable. Recordemos que el usuario de la táctica lo que hace es dividir la pretensión global en pequeñas porciones de reclamo con el objetivo de lograr que el negociador sobre el que se está usando la táctica no visualice la pérdida global. Por el contrario, cuando hablamos de ganancias se trata de presentar como un único paquete la ganancia/reclamo global. El objetivo en esta segunda versión es lograr que aquel sobre quien se está usando la táctica valore su ganancia/reclamo global como positiva aun cuando si la viese distribuida en pequeñas porciones, la consideraría insuficiente. En ambos casos, la lógica de la táctica del óptico de Brooklyn consiste en trabajar la relación entre las características de las partes del acuerdo frente a las características globales de este.

Ya hemos visto en apartados anteriores un tipo de falacia que precisamente surge de la relación entre las partes y el todo. Nos estamos refiriendo a las falacias de composición y de división. La falacia de composición tiene una dirección de razonamiento que va de la parte al todo, esto es, se asume que las características de las partes también son características del todo. Por su parte, la falacia de división tiene una dirección que va del todo a la parte, esto es, se defiende que las características del todo también son predicables de cada una de las partes.

Es fácil darse cuenta de que la táctica del óptico de Brooklyn y las falacias de composición y división funcionan de la misma manera. El usuario de la táctica asume que el referente de la intervención precisamente va a caer en un razonamiento falaz. En términos de pérdida, la táctica pone el foco en una lógica según la cual una suma de pérdidas/concesiones aceptables en las partes o atributivos de un acuerdo supone una pérdida/concesión aceptable en el acuerdo como un todo. Por su parte, en lo referente a las ganancias/reclamos, el óptico de Brooklyn se desarrolla en el contexto de la falacia de división. Se

busca que quien es objeto de la táctica asuma que la ganancia/reclamo predicable del acuerdo global es también una ganancia/reclamo en cada una de las partes o atributivos que constituyen ese acuerdo.

Lo más importante de esta cuestión es que cuando uno comprende los elementos de incorrección en los que se asienta una determinada táctica, está en condiciones de desarrollar una mejor respuesta frente a esta. En este sentido, la formación del negociador en el contexto de la argumentación le va a permitir, por un lado, identificar la incorrección y, por otro lado, definir una respuesta (contratáctica) frente a esa situación.

En la táctica del frente ruso va a ser fundamental intervenir, en primer lugar, para hacer explícita la premisa omitida. Precisamente, el debate de esa premisa es la clave para desestructurar el impacto de la táctica. Si fuese el caso de que existe la posibilidad de explorar otras opciones, la táctica del frente ruso resulta no operativa.

Por su parte, en la táctica del óptico de Brooklyn, el negociador que está siendo objeto de esta puede, en primer lugar, detectar la falacia con la que se está desarrollando la propuesta de la otra parte. Y, en segundo lugar, estar en condiciones de plantear un argumento correcto y veraz en el que se pueda expresar y discutir la falacia, si es el caso de que las características de cada una de las partes o atributos del acuerdo son sin más predicables del acuerdo o propuesta de acuerdo en su globalidad.



## Bibliografía

**Calvo Soler, R.** (2016). *La negociación con ETA. Entre la confusión y los prejuicios*. Barcelona: Gedisa.

**Mnookin, R. H.; Peppet, S. R.; Tulumello, A. S.** (2002). *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*. Barcelona: Gedisa.

