

NEGOCIACIÓN Y RETÓRICA: POR QUÉ ARGUMENTAR Y CÓMO HACERLO *

NEGOTIATION AND RETHORIC: WHY ARGUE AND HOW TO DO IT

Juan Pablo Lionetti de Zorzi **

Resumen: Los abogados pasan gran parte de su tiempo negociando acuerdos, ya sea de un tipo u otro. Están constantemente involucrados en diversas negociaciones con sus clientes, colegas, su equipo, sus familias y con todos aquellos con los que interactúan a lo largo del día. Sin embargo, en la negociación ¿qué tipo de argumentos son mejores?, ¿qué nos trae mejores resultados? Éste es el problema. No hay reglas. No hay mejor o peor, solo lo adecuado para cada caso.

Abstract: The lawyers spend great portions of their time negotiating agreements of one kind or another; they are constantly involved in diverse negotiations with their clients, their colleagues, their staff, their families, and all of those with whom they interact in the course of the day. However, in the negotiation, what kind of arguments are better? What brings better results? That's the problem. There is no rules. There is no better or worse, only suitable for each case.

Palabras clave: Negociación, retórica, argumentos, conflicto, poder.

Key words: Negotiation, rhetoric, arguments, conflict, power.

Fecha de recepción: 04-07-2012

Fecha de aceptación: 31-07-2012

“Quienes escuchaban, incautos, aquella voz, rara vez eran capaces de repetir las palabras que habían oído; y si lograban repetirlas, quedaban atónitos, pues parecían tener poco poder. Sólo recordaban, las más de las veces, que escuchar la voz era un verdadero deleite, que todo cuanto decía parecía sabio y razonable, y les despertaba, en instantánea simpatía, el deseo de parecer sabios también ellos”. J.R.R. Tolkien. *El Señor de los anillos (Las dos torres)*

“Venía de Oriente, ya todos lo sabían, de un gran triunfo. Había sido aclamado como Rey, adorado como Deidad, porque era manso y humilde de corazón -Él, el humilde hijo sobrehumano de una madre humana-, Él, que no traía la Espada sino la Paz, no la Cruz sino la Corona. Esto parecía que estaba diciendo; pero nadie allí sabía ya si lo decía o no; si acaso su voz lo proclamaba o eran sus propios corazones”. Robert Hugh Benson. *Señor del Mundo*.

* Cabe un especial agradecimiento al Prof. Dr. Fernando M. Racimo por sus comentarios, al Prof. Dr. Raúl Calvo Soler por su aliento e introducirme al tema, al Prof. Jorge Imerio Catenacci por su confianza incondicional, a los Profesores Alejandro Liberman y Laura Seminario por sus ideas. A Miguel Ángel Sardegna por pulir mis errores y al Prof. Dr. Jorge Norberto Ferro por medir mis traducciones. Cualquier error al respecto es exclusiva responsabilidad del autor.

** Miembro del Departamento de Filosofía del Derecho de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. jp_ldz@yahoo.com.ar

1. INTRODUCCIÓN.

En nuestro día a día nos encontramos constantemente con personas que nos alientan a que actuemos de determinada manera, sin importar la jerarquía o la edad, nos podemos ver inducidos tanto por el estado, nuestros hijos, los socios de toda la vida o el nuevo cliente que acabamos de conocer. Y, al mismo tiempo, inducimos a los demás.

En la negociación, esa actividad se acrecienta en la misma proporción en que los intereses se contraponen. A mayor resistencia de la contraparte, mayor será nuestro deseo y energía utilizada para que actúe haciendo lugar a nuestra pretensión.

Ahora bien, para lograr dicho objetivo ¿qué tipo de argumentos son los más eficaces?

Como puede verse, el tema es lo suficientemente extenso como para escribir un tratado. Aquí solo nos delimitaremos a desarrollar de manera extensa esta simple pregunta.

II. ARGUMENTAR, CONVENCER Y PERSUADIR: CONCEPTO.

Se suele definir a la oración como la unidad de lenguaje que expresa un pensamiento completo. Es el principal instrumento con el que conformamos el discurso, medio por el cual se busca influir a los demás¹. Tal como ocurre en la arenga política².

Sin embargo, no hay un único discurso y cada uno de ellos tiene características propias. De acuerdo a la intención, contenido, métodos y los canales utilizados por el interlocutor, los efectos sobre la audiencia serán diferentes.

Así, siguiendo a Roberto Rojo³, vemos por ejemplo que, en la argumentación: "... no importa convencer a nadie sino mostrar fidelidad a la razón misma"⁴. Es la herramienta del lógico, de las ciencias duras y, en algunos aspectos, de la teología. Es el ámbito de la búsqueda de la verdad por la verdad

¹ "Todo acto discursivo es un acto de poder: hablar o escribir siempre tiene un efecto." Ver Mulholland, J., *El Lenguaje de la Negociación*, Barcelona: Gedisa, 2003, p. 37.

² "... el discurso del orden y el imaginario social reactualizan la forma y la transforman verdaderamente en poder, haciéndolo constante y socialmente transmisible". Ver Marí, E. E., "Racionalidad e imaginario social en el discurso del orden", *Doxa. Cuadernos de filosofía del Derecho*, nº 3, 1986, p. 96.

³ Ver Rojo, R., "Argumentar, Convencer y Persuadir" en *Actas del Congreso Internacional de Argumentación* celebrado en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires entre el 10/12 de Julio del año 2002, [ref. 12/8/2006], pp. 216/220 en <http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/linguistica/pdf/laargumentacion/4.pdf#search=%22%22retorica%20y%20persuasion%22%22> .

⁴ Ver Rojo, R., "Argumentar, Convencer y Persuadir", op. cit., p. 219.

misma, nada importa si la gente lo comparte o no, es así y nada hay que podamos hacer para evitarlo. Por ejemplo, si tengo una pierna gangrenada deben amputármela para salvarme la vida. De lo contrario podría morir de tétano. Sin embargo, pensar que al perder mi pierna lograré sobrevivir, no hará que el dolor desaparezca cuando el médico comience a serrucharla. Por otro lado, tampoco importa. Me guste o no hay que amputar.

Por su parte, convencer en cambio es: "...lanzar razones, argumentaciones, paradigmas, comparaciones, para buscar la adhesión a la tesis que proponemos [...] En suma, en comparación con el argumentar, el convencer ostenta menor racionalidad y mayor emotividad"⁵. Es el ámbito en donde se manejan las ciencias sociales, el periodismo, los casos difíciles del derecho. Aquí, de nada sirve la verdad si la gente no esta dispuesta a aceptarla. Es el usado en discursos políticos y económicos para pedir el actuar de determinada manera. Es usado en el ámbito académico para lograr la adhesión de los pares y de la comunidad en general. Por ejemplo, si una mujer le pide a su marido que le compre una pintura de Dalí para colgar en el comedor, el marido, seguramente, la juzgara de caprichosa. Pero si la mujer le comenta que sería una buena inversión, que la pintura con el tiempo adquirirá mayor valor y que, a su vez, elevará el status social de la familia a los ojos de los demás, otra será la reacción de su cónyuge.

Por último tenemos el persuadir, con él: "...llegamos al otro extremo argumentativo: disminuyen al máximo las razones y aumentan la fuerza de la emotividad. Podemos convencer sin persuadir. Encadenar razones sólidas, acudir a cuantas estrategias relevantes son a veces artificios vanos porque no llegan a expugnar la plaza fuerte de la intimidad del otro"⁶. De ahí que: "mientras la convicción opera sobre la inteligencia, la persuasión se refiere a la voluntad"⁷.

Este es el vinculado a los momentos mas arriesgados. A diferencia de los otros dos (argumentar y convencer), en el persuadir, generalmente, se exige una acción positiva y, porque no, costosa. Enlistarse en la guerra, atacar la colina, ir a la huelga, entregarse a la policía, odiar un país o amar un líder

⁵ Ver Rojo, R., "Argumentar, Convencer y Persuadir", cit., p. 219.

⁶ Íd., p. 219.

⁷Ver Montejano, B., *Prudencia, Tópica y Retórica*. [ref. 5/02/2004], en www.salvador.edu.ar/semi-1.htm Al respecto cabe destacar que Aristóteles consideraba a la retórica paralela y, al mismo tiempo, distinta a la dialéctica, ya que mientras la primera busca convencer, la segunda busca persuadir. Es decir, para la escuela griega aristotélica el retórico persuade y el dialéctico convence. Ver Montejano, B., "La Síntesis de Aristóteles", en *La Teoría de la argumentación*, Instituto de Filosofía del Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires, [18/12/2008] en <https://sites.google.com/site/derechoyargumentacion/my-forms/9%C2%BAclase-Las%C3%ADntesisdeArist%C3%B3teles.pdf?attredirects=0&d=1>

político. Son tan usados por la propaganda y los servicios de inteligencia como por los medios de comunicación y el ciudadano común.

Como puede verse cada uno tiene una función específica.

Un ejemplo podría ser el caso de un mendigo que pide en la calle, de manera desesperada, dinero para comprar un medicamento que necesita su hija ya que, de lo contrario, se vería obligado a robar la farmacia de la esquina. Ya sea por cargo de conciencia o por lástima es posible que el caminante tome la determinación de actuar de manera favorable al respecto.

III. LAS PALABRAS Y SUS CARACTERÍSTICAS.

Como puede verse, mucho de lo comentado está relacionado con el adecuado uso de las palabras en el discurso. Algunos términos pueden ser muy útiles para la persuasión pero erróneos en la argumentación. Ello así por varias razones. La principal de ellas es que las palabras no comparten las mismas características entre sí. De ese modo, algunas se diferencian por su extremada ambigüedad, siendo entonces de vital importancia el contexto y la situación a la que se refiere. Es el caso por ejemplo de la palabra vela, no estaremos hablando del mismo objeto si hablamos de “izar las velas del barco”, de “apagar las velas de cumpleaños” o de “pasar la noche en vela”⁸. El “viático” puede ser la última comunión cristiana administrada a una persona convaleciente o el dinero que percibe un empleado para afrontar una serie de gastos de transporte, etc⁹.

Otras palabras se caracterizan por la dificultad que les otorga la vaguedad de su significado, por ejemplo: “preadolescente”, en estos casos el problema reside en que entre la zona de notable aplicación del término y la de imposible aplicación hay una zona de grises lo suficientemente extensa como

⁸ En cierta clase una profesora le preguntó a un alumno: “¿Cómo come usted?”, a lo que el alumno, perplejo respondió “¿Cómo? Como, como”. De más está decir que, si bien dijo tres veces las mismas palabras, no quiso decir tres veces lo mismo.

⁹ Al respecto existe lo que algunos denominan “ambigüedad técnica”. Un ejemplo de ello es el término “concepción”. Un sacerdote católico, un médico y un abogado argentino pueden usar, de manera técnica, la misma palabra pero se estarán refiriendo a tres momentos distintos del embarazo. Para la teología católica la concepción es el momento donde comienza el intercambio, del mensaje genético, entre el óvulo y el espermatozoide. En ese momento existe un organismo vivo que tiene un mensaje distinto, que no es ni el de la madre ni el del padre. Para un médico la concepción está más ligada a la individualidad. Es decir al momento en donde el intercambio del mensaje genético termina y comienza la reproducción celular posterior a la formación del cigoto. En ese instante existe un ser único y nuevo. Por último, un abogado argentino se registró por el Art. 63º del Código Civil el cual establece “Son personas por nacer las que no habiendo nacido están concebidas en el seno materno”. Es decir, como la concepción se realiza en las Trompas de Falopio, y se asimila al seno materno con el útero, en honor a la verdad lo que está diciendo es que habrá persona a partir de la implantación del cigoto (óvulo fecundado) en el útero. Entre la “concepción” católica y la legal hay *varios* días de diferencia. Es por eso que, hasta tanto no se tome conciencia de los distintos momentos a los que hace referencia cada ciencia, se está condenado a una discusión estéril en lo relativo a determinar cuáles son los métodos abortivos.

para no saber dónde ubicarlo (riesgo razonable, mediano plazo, etc.). A lo que debemos sumarle los casos en donde todavía no se ha llegado a una definición, es decir donde su uso no ha sido decidido todavía.¹⁰

A eso debemos agregar que, el significado que se les atribuye, lejos de permanecer indemne con los años se va cargando paulatinamente de historia, cambiando de sentido, en algunas circunstancias para toda la sociedad¹¹ (historia general), y en otras circunstancias solo para el emisor o el receptor (historia particular).

En el caso de la historia general mucho tienen que ver los medios de comunicación, ya que "... si estos órganos de comunicación masiva martillean incesantemente para la producción por ejemplo de una serie de reacciones ante palabras tales como comunista, burócrata, Wall Street... pueden producir a largo plazo reacciones de identificación ante palabras..."¹².

Ahora bien, conjuntamente con los significados, en ciertos grupos de palabras aparecen sentimientos tanto favorables como desfavorables. Dichos esquemas de reacciones¹³ pueden justificarse como prejuicios¹⁴, significado emotivo¹⁵, etc. Al respecto se comenta que "Las personas que sufren de prejuicios semejantes parecen tener en el cerebro un cable al descubierto que al entrar en contacto con palabras tales como «capitalista», «patrón», «huelguista», «descamisado», «demócrata», «republicano», «medicina socializada» y otros términos tales cargados de energía, origina de inmediato un cortocircuito, a menudo con una explosión de fusibles. Alfred Korzybski, el fundador de la semántica general, llamó «reacciones de identificación» a esas respuestas al estilo cortocircuito. Usaba la palabra «identificación» en un sentido especial: para significar que las personas inclinadas a esos esquemas fijos de respuesta identifican (es decir, tratan como idénticos) todos los valores de un vocablo símbolo dado; dicho de otra manera, identifican todos los casos comprendidos

¹⁰ "El uso puede estar, a este respecto, totalmente "abierto". Es decir, no decidido o, en otros términos, dispuesto a admitir extensiones o restricciones". Ver Carrió, G. R., *Notas sobre Derecho y Lenguaje*, Buenos Aires: Abeledo Perrot, 4ª ed. corregida y aumentada, 1994, p. 35.

¹¹ Como es el caso del término *anticuado* "que una vez significó «de hace mucho tiempo, comprobado y confiable, y todavía valorado», y que con el cambio de valores sociales gradualmente llega a significar «obsoleto, inaceptable, ya sin valor y pasado de moda»". Ver Mulholland, J., *El Lenguaje de la Negociación*, cit., pp. 25/26.

¹² Ver Hayakawa, S.I., *Cómo las palabras cambian nuestra vida*; en *Aventuras de la Mente*, Buenos Aires: Libros Centenarios, 1964, p. 267.

¹³ "...la suma total de nuestras maneras de actuar en respuesta a los hechos, a las palabras y a los símbolos". Ver Hayakawa, S.I., *Cómo las palabras cambian nuestra vida*, cit., p. 257.

¹⁴ "...esquemas de reacción fijos e inalterables". Íd., p. 263.

¹⁵ "... palabras que al margen o con independencia de lo que podríamos llamar su significado descriptivo, tienen la virtud, por decir así, de provocar sistemáticamente determinadas respuestas emotivas en la mayoría de los hombres". Ver Carrió, G. R., *Notas sobre Derecho y Lenguaje*, cit., p. 22. "Una palabra o frase puede tener tanto un significado *literal* como un impacto *emotivo*. Éste último se llama comúnmente el "significado emotivo" de la frase". Ver Copi, I., *Introducción a la Lógica*, Buenos Aires: Eudeba, 4ª Edición, 1999, p. 109.

bajo el mismo nombre”¹⁶. Por tal motivo, si bien es cierto que “la cosa por si sola no basta, hace falta un nombre”¹⁷, también es cierto que, ese nombre, probablemente no sea el mismo a lo largo del tiempo. Al respecto, Copi comenta: “El vuelo de los términos menos cómodos a los más cómodos solamente puede tener un éxito temporal. Cuando el «enterrador» es sustituido por el «empresario de pompas fúnebres», este último término pierde su atractivo hasta que eventualmente sea reemplazado por «ejecutivo funerario», y así sucesivamente”.¹⁸ Una práctica para nada nueva: “elegir el nombre que sugiere aquello que deseamos es una vieja práctica, sobre todo en la propaganda de guerra. Una estrepitosa derrota se llama, así, una «retirada temporal»; una retirada masiva se llama «consolidación ordenada de las fuerzas»”¹⁹.

O como dijo un gran filosofo del derecho:

- “1. Pedro flexionó con fuerza el dedo índice de su mano derecha.
2. Pedro presionó el gatillo de un revólver.
3. Pedro disparó un proyectil con un revólver.
4. Pedro causó a Juan una herida desgarrante en el corazón.
5. Pedro mató a Juan.
6. Pedro asesinó a Juan.
7. Pedro se vengó de Juan.
8. Pedro cometió un delito”²⁰.

Al respecto un buen ejemplo puede ser el que nos explica ese personaje al que llaman el Hada en el último libro de la Trilogía de Ransom: “... si llegara aunque sea a murmurarse que el NICE desea poderes para experimentar con criminales, tendrás a todos los ancianos de ambos sexos con los brazos en alto y dando grititos por la humanidad. Llámalo reeducación de los inadaptados y los tendrás a todos babeando encantados porque la era brutal del castigo compensatorio por fin ha terminado. Lo raro es que la palabra «experimento» es impopular, pero la palabra «experimental» no. No debes experimentar con niños, pero ¡ofréceles a las queridas criaturitas educación gratis en una escuela experimental vinculada al NICE y todo irá bien!”²¹.

¹⁶ Ver Hayakawa, S.I., op. cit., pp. 263/264.

¹⁷ Ver Von Ihering, R., Teoría de la técnica jurídica, en Casanovas, Pompeu, y Moreso, Juan Jose (eds.), *El ámbito de lo jurídico. Lecturas de pensamiento jurídico contemporáneo*, Barcelona: Crítica, 1994, p. 67.

¹⁸ Ver Copi, I., *Introducción a la Lógica*, cit., p. 111.

¹⁹ *Íd.*, pp. 110/111.

²⁰ Ver Nino, C.S., *Introducción a la Filosofía de la Acción Humana*, Buenos Aires: Eudeba, 1987, p. 57.

²¹ Ver Lewis, C. S., *Esa horrible fortaleza*, Buenos Aires: Minotauro, 2006.

IV. FALACIAS Y SOFISMAS²² (MÁS DE 2000 AÑOS DE ACTUALIDAD).

La persona que sepa utilizar, con precisión quirúrgica, las palabras tendrá mayores posibilidades de lograr una fuerte adhesión armando una serie de oraciones, muy famosas por lo convincentes, efectivas y antiguas que son, que se denominan falacias. Ellas nos han estado acompañando por miles de años. Proviene del latín “fallatia”, que significa *engaño*, son: “...argumentos lógicamente incorrectos pero psicológicamente persuasivos”²³.

Si bien una falacia es un error de razonamiento²⁴ en donde la conclusión no se desprende necesariamente de las premisas, su importancia reside en que: “No importa que el destinatario del argumento haya sido persuadido por él; lo que importa es que no debía haberlo sido”²⁵.

Su eficacia reside en que si bien la lógica se mueve dentro del campo de la “necesidad”, la argumentación²⁶ se mueve dentro del campo de la “probabilidad”. Por lo tanto, no necesito una certeza absoluta, alcanza con lograr una duda razonable en el oyente para que la parte emotiva del cerebro se ponga a trabajar²⁷.

Veamos con el siguiente ejemplo cómo funcionan en ciertos discursos muy utilizados²⁸:

Comience con la primera casilla de la primera columna, y a continuación pronuncie cualquiera, en cualquier orden de la segunda, tercera y cuarta columna, para luego elegir otra, en cualquier orden de la primera y así

²² N. del A.: A pesar de los conceptos vertidos, por una cuestión pedagógica, se utilizará de aquí en adelante el término argumentación en un sentido amplio que incluye el convencer y el persuadir. A pesar que ya se expuso que son conceptos distintos.

²³ Ver Farrell, M. D., “Acerca de algunas falacias de atingencia en la argumentación moral”, *Doxa*, n° 4, 1987, p. 153.

²⁴ Si bien utilizaremos el término “falacia” y “sofisma” indistintamente, este término de origen griego significa *argumento engañoso*, y se diferencia de la falacia en que el mismo es intencional. “Cuando el uso de la falacia es intencional, se le suele llamar «sofisma», y a las falacias no intencionales se las llama «paralogismos»”. Ver Catenacci, J. I., *Introducción al Derecho*, Buenos Aires: Astrea, 2006, p. 333.

²⁵ Ver Farrell, M. D., “Acerca de algunas falacias de atingencia en la argumentación moral”, cit., p. 153.

²⁶ Cabe diferenciar argumentación, de argumento, y a su vez de argumentos falaces de lógicos. Así un argumento lógico “... es un grupo de proposiciones de las cuales una, la conclusión, se afirma como verdadera sobre la base de las otras proposiciones, las premisas; éstas se afirman como las razones o fundamentos para aceptar las conclusiones.” Ver Copi, I., *Introducción a la Lógica*, cit., p. 45.

²⁷ “... el razonamiento analítico se expresa por medio del silogismo, donde de las premisas se *infere* necesariamente la conclusión. En el dialéctico, en cambio, *no se enuncian* todas las premisas, y las que se enuncian son sólo *verosímiles* o plausibles. Los razonamientos dialécticos no se dirigen a establecer demostraciones científicas sino a *guiar* las discusiones y controversias. Su objetivo es convencer o persuadir. El ejemplo más claro de razonamiento dialéctico es el *entimema*”. Ver Catenacci, J. I., *Introducción al Derecho*, cit., p. 322.

²⁸ El siguiente cuadro es de origen anónimo.

sucesivamente. No intente cambiar las palabras, utilice las pausas, los tonos de voz y al fin, le resultará un espléndido discurso. Quizá nadie lo entienda, pero tampoco nadie podrá discutir ni rebatir sus asertos.

	I	II	III	IV
A	Queridos compañeros	la realización de las premisas del programa	nos obliga a un exhaustivo análisis	de las condiciones financieras y administrativas existentes
B	Por otra parte, y dados los condicionamientos actuales	la complejidad de los estudios de los dirigentes	cumplen un rol esencial en la formación	de las directivas de desarrollo del futuro
C	Asimismo	el aumento constante, en cantidad y en extensión, de nuestra actividad	exige la precisión y la determinación	del sistema de participación general
D	Sin embargo, no hemos de olvidar que	la estructura actual de la organización	ayuda a la preparación y a la realización	de las actitudes de los miembros
E	De igual manera	el nuevo modelo de actividad de la organización	garantiza la participación de un grupo importante en la formación	de las nuevas proposiciones
F	La practica de la vida cotidiana prueban que	el desarrollo continuo de distintas formas de actividad	cumple deberes importantes en la determinación	de las direcciones educativas en el sentido del progreso
G	No es indispensable argumentar el peso y la significación de estos problemas, ya que	nuestra actividad de formación y propaganda	facilita la creación	del sistema de formación de cuadros que corresponda a las necesidades
H	Las experiencias ricas y diversas muestran que	El reforzamiento y desarrollo de las estructuras	obstaculiza la apreciación de la importancia	de las condiciones que de las actividades apropiadas
I	El afán de organización, pero por sobre todo	la consulta con los numerosos militantes	ofrece un ensayo interesante de verificación	del modelo de desarrollo
J	Incluso, bien pudiéramos atrevernos a sugerir que	un relanzamiento específico de todos los sectores implicados	habrá de significar un auténtico y eficaz punto de partida	de las básicas premisas adoptadas
K	Es obvio señalar que	la superación de experiencias periclitadas	permite en todo caso explicitar las razones fundamentales	de toda una casuística de amplio espectro

En el cuadro expuesto no solo encontramos las características ya mencionadas sino también un uso impropio de las palabras, denominadas falacias *verbales*²⁹.

²⁹ Siguiendo a Añón Roig encontramos: "(a) Falacia del equívoco: consiste en introducir en un argumento un término o una misma expresión con distintos significados. (b) Falacia anfibológica: se produce cuando se argumenta a partir de premisas ambiguas debido a su estructura gramatical. (c) Falacia del énfasis: una determinada expresión lingüística es ambigua según cómo se expresa o dónde se pone el acento. Podemos encontrar ejemplos en los titulares de la prensa sensacionalista. (d) Falacia de la composición: argumento que atribuye a las partes de un todo una propiedad, de la que se concluye aplicando la propiedad al todo. Ejemplo: "dado que en el equipo X son todos excelentes atletas, el equipo debe ser magnífico". Ver Añón

Veamos otro ejemplo de cómo funcionan:

“Yo le opuse una táctica muy sencilla: cada vez que él decía algo que sólo él podía entender, yo contestaba algo que ni yo mismo entendía. Él decía por ejemplo:

- No creo de que usted trate de aplicar el principio de que la evolución solo es la negación, puesto que ello implica ciertas lagunas que son esenciales de diferenciación.

A lo que replicaba yo desdeñosamente:

- Eso lo ha leído usted en Pinckwerts; la noción de la involución como función eugénica la expuso hace ya mucho tiempo Glumpe.

Huelga decir que los tales Pinckwerts y Glumpe no existen. Pero, con gran sorpresa mía, el auditorio parecía recordarlos perfectamente”³⁰.

Excede el siguiente trabajo especificar las distintas categorías en que se dividen las falacias, sin embargo por su constante uso en el ámbito de la negociación, nos avocaremos a las denominadas *no formales*. Continuando con Añón Roig³¹ y complementando con Chavarria Ruiz³², Jeremy Bentham³³ y Jorge Imerio Catenacci³⁴ encontramos dentro de dicha clasificación los siguientes argumentos, entre otros:

Argumentum ad hominem (al hombre): Se descalifica al argumento de manera indirecta, atacando circunstancias personales del interlocutor.

Ejemplo: “¡Que sabe X de ser empleado, si fue dueño toda la vida!”.

Argumentum ad populum (al pueblo/ a la galería): Argumento dirigido a los sentimientos. Altamente elaborado tanto por la publicidad y la propaganda como en la arena política.

Ejemplo: “A pesar de los drásticos cambios que deberemos llevar a cabo, no tomaremos ninguna medida en menoscabo de los intereses de nuestros accionistas”.

Argumentum ad misericordiam (a la misericordia): Es una apelación a la piedad y a la compasión.

Roig, M.J., *La Argumentación en general.*, [ref. 25/11/2011], p. 18, en <https://sites.google.com/site/derechoyargumentacion/my-forms/9%C2%BAclase-Las%C3%ADntesisdeArist%C3%B3teles.pdf?attredirects=0&d=1>

³⁰ Ver Chesterton, G. K., *El hombre que fue jueves*, Madrid: Jorge A Mestas ediciones, 2000, pp. 96/97.

³¹ Ver Añón Roig, M. J., *La Argumentación en general*, cit.

³² Ver Chavarria Ruiz, D. F., *Explicación y aplicación de los argumentos falaces*. [ref. 4/01/2004] en <http://www.monografias.com/trabajos14/argumento-falaz/argumento-falaz.shtml>.

³³ Ver Bentham, J., *Falacias Políticas*, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1990.

³⁴ Ver Catenacci, J. I., *Introducción al Derecho*, cit.

Ejemplo: “Se lo suplico. No me despida, tengo cinco hijos”.

Argumentum ad verecundiam (a la admiración): Argumento que apela a la autoridad o al reconocimiento que tienen ciertas personas. Este argumento no es del todo falaz si, quien se expide, lo hace dentro del ámbito de su especialidad, pero si se le pregunta a un jugador de fútbol que piensa de X pasta dental, y se lo toma por palabra autorizada por el mero hecho de ser famoso, sí será una falacia.

Ejemplo: “A partir de ahora trabajaremos con la consultora MY, porque es con la que están trabajando las grandes empresas en la actualidad”.

Argumentum ad ignorantiam (basado en la ignorancia): Argumento que trata de probar la verdad de un hecho o una opinión porque nadie ha podido probar su falsedad.

Ejemplo: “Hemos decidido romper relaciones comerciales con la empresa X, en vista de que nadie ha podido probar que dicha relación sea indispensable para nuestro crecimiento”.

Argumentum ad baculum (a la fuerza): Argumento que apela a la fuerza o a la amenaza de la fuerza para aceptar una conclusión.

Ejemplo: “Esto es así y al que no le gusta que se vaya”.

Argumentum a la mofa (burla): Se usa este argumento para que, mediante una oportuna observación o réplica burlona, se haga caer el ridículo sobre el adversario o sobre una afirmación suya. Suelen utilizarlo quienes quieren refutar a otro, pero carecen de todo argumento.

Ejemplo: “Si trata así a su mujer, no me quiero imaginar como trata a sus empleados”.

Argumentum ad metum (miedo): Dentro de esta categoría se incluye a los argumentos que utilizan el miedo como forma de persuasión. Los más usuales sofismas empleados se dan en los parlamentos y asambleas. Se despierta, por ejemplo, el temor de una guerra, o de perder una ayuda económica extranjera, o de perder la estabilidad monetaria, o de perjudicar las relaciones exteriores del país, si no se adopta una medida determinada.

Ejemplo: “Si no aumenta la productividad, nos veremos obligados a reducir el personal”.

Argumentum ad superbiam (al orgullo): Se apela al orgullo, soberbia o arrogancia, por ejemplo, cuando se exaltan las cualidades referentes a su actuar en su profesión, o a sus cualidades - reales o inexistentes -.

Ejemplo: “Llevo 30 años dirigiendo esta empresa, ¿usted me va a enseñar a mí cómo debo manejarla?”.

Argumentum ad odium, ad iram: En el primero (ad odium) se explota el odio del oyente hacia una persona o cosa. El segundo (ad iram) se aprovecha la ira que el receptor siente hacia alguien. Como vemos, en ninguno existe un argumento racionalidad que sustente dicho argumento, solo sentimientos o emociones.

Ejemplo: “¿Otra vez te hizo trabajar un sábado? ¿Y sin pagarte las horas extras?”, “¿Otra vez el mismo error? ¿Está seguro de que no lo hace a propósito?”.

Argumentum ad concupiscentiam (del deseo): Se recurre a este argumento cuando se aprovechan o despiertan apetitos sensuales o ambiciones materiales (de dinero, poder, mejor posicionamiento social, etc.). Esto aparece a menudo en publicidades de muchas clases de productos, en los cuales se apela –entre otras cosas– al extendido deseo de tener un automóvil, vacaciones exquisitas o una mujer bella.

Ejemplo: “En nuestra empresa descubrirá que hay piso pero no techo, el cielo es el límite y, todo a lo que usted aspire, lo conseguirá, solo de usted depende”.

Argumentum ad amicitiam (de la amistad): Se basa en el rechazo de una medida en virtud de la buena índole de los que se oponen a ella.

Ejemplo: “La negativa del Presidente, quien ha manejado la empresa por cerca de 30 años, demostrando idoneidad, honestidad, objetividad y sentido común, es razón suficiente para que, en calidad de miembros del Directorio, rechacemos la propuesta.”

Argumentum ad quietem (al reposo): Es utilizado cuando se quiere mantener un *status quo*. Puede servir también para legitimar cierta administración o procedimiento.

Ejemplo: “Nadie se ha quejado de la calidad del producto en cuestión, por eso no considero necesaria una auditoria en el sector de producción.”

Argumentum ad socordiam (a la necedad): Se utiliza este argumento cuando se está en contra de una decisión y quiere disimularse la negativa por conveniencia, diplomacia o cobardía. Se utiliza especialmente cuando se hablan de medidas correctoras.

Ejemplo: “Su idea es muy interesante. Sin embargo, por razones coyunturales, no es el momento apropiado para llevarla a cabo. Es demasiado pronto todavía.”

Argumentum ad imaginationem (a la imaginación): En este caso se busca sustituir la denominación de cada cargo por el de una entidad ficticia a la que el uso del lenguaje le ha prestado el atributo de la excelencia, procurando así el respeto con independencia de un desempeño.

Ejemplo: “A partir del día de la fecha no se admitirán cheques como forma de pago, firma: LA EMPRESA”

V. FÓRMULAS PARA CONVENCER Y PERSUADIR.

En la antigua Grecia, con la aparición de los filósofos que comenzaban a desplazar de la escena a los sofistas, surge una nueva concepción de la retórica basada no tanto en la persuasión sino, en la argumentación es decir, en la verdad apoyada en tres pilares³⁵:

- 1- Que la verdad y la justicia son naturalmente superiores a su opuesto.
- 2- Que, generalmente hablando, lo que es mejor y verdadero es naturalmente, siempre, más fácil de probar y más cómodo para persuadir.
- 3- Que los hombres tienen, naturalmente, suficiente capacidad para entender y aceptar la verdad.

Al conformarse un ambiente de subjetividad absoluta, en donde nada era cierto sino todo relativo, era necesaria cierta armonía y solo se lograba al “...establecer un grado de certeza en las creencias de la gente”³⁶.

Actualmente (siguiendo los trabajos de Brian O`C Leggett³⁷), se percibe un renacimiento de la retórica, especialmente en el ámbito empresario, inclusive en el de Recursos Humanos donde se lo orienta a la motivación de personal.

La razón es simple: si bien no hay acción humana que sea totalmente predecible, el de los negocios es probablemente el más impredecible de todos. Y las decisiones se toman en un ambiente de mayor probabilidad que de certeza.

A todo eso debemos sumarle dos razones intrínsecas:

- i. Que el objeto de la retórica “...no se refiere a un género específico y definido, sino que, por el contrario, puede apelar a cualquiera de

³⁵ Ver Stone, I.F. *The trail of Socrates*, Little, Brown & Company, Boston, 1988.

³⁶ Ver Leggett, B. O`C., *Classical Rhetoric: An overview of its early development*, IESE Business School, Universidad de Navarra, Occasional Paper N° 05/11, Marzo, 2005, [ref. 2/5/2006], p. 6, en www.iese.edu/research/pdfs/OP-05-11-E.pdf

³⁷ Ver Leggett, B. O`C., *Classical Rhetoric: An overview of its early development*, op. cit., y Leggett, B. O`C., *A Rhetorical Approach to Communication*, IESE Business School, Universidad de Navarra, Occasional Paper N° 05/17, Noviembre, 2005, [ref. 2/5/2006] en www.iese.edu/research/pdfs/OP-05-17-E.pdf

ellos para lograr su fin específico: la persuasión del otro”³⁸. Por lo tanto es aplicable a una multiplicidad de contextos.

- ii. Su origen: “... la retórica nació como arte de la meta-persuasión, una suerte de ideal antídoto regulador de las desiguales relaciones de poder que otorgaba voz al argumento débil”³⁹.

a-Modelo de retórica aristotélica

Basada en los principios ya mencionados, Aristóteles funda una nueva retórica en donde no se busca torcer la voluntad del interlocutor, sino arribar a la verdad mediante una actividad dialéctica. En *La República* divide el alma en tres partes –razón, espíritu y apetito–que se equiparan con las tres virtudes principales: sabiduría con el razonamiento, coraje con el espíritu y templanza con el deseo y la necesidad. Así, enfatizaba en la sabiduría para el líder, coraje para el soldado, y templanza para el granjero y hombre de negocios.

Basado en esa idea de naturaleza humana, diseña un modelo que se conforma de tres partes: *ethos*, *pathos* y *logos*.

El *ethos* es lo referente a la credibilidad del comunicador. Es la más importante de las tres. Se basa en la idea de que la verdad es mejor y más fácil de probar y persuadir: “está relacionado, estrechamente, con la manera que la audiencia evalúa la persona que ofrece ese argumento. Como juzga, la audiencia, el carácter del orador de ser, más o menos, digno de confianza, por consiguiente, los argumentos del orador, son considerados con más o menos autoridad”⁴⁰.

Pathos es la conexión emocional con la audiencia. Pretende traerla al estado emocional correcto. Por eso, en este punto, el orador dará prioridad a las técnicas de elocuencia.

Por último, *logos* se basa en la lógica, tanto inductiva como deductiva. En este paso se inventan argumentos en orden de ganar el consenso de la audiencia. Por ejemplo, basados en dos hechos conocidos por la audiencia, se forman dos premisas. A partir de ellas, si se deduce correctamente, aparecerá una tercera que será fuertemente aceptada.

Modelo romano: Los romanos, tras haber adquirido parte de la cultura helénica, formaron un modelo más complejo en su instrucción de retórica práctica, en el que utilizaban cinco pasos.

³⁸ Ver Jurado, M. A., “El status discursivo de la retórica en República Romana”, en *Actas del Congreso Internacional de Argumentación*, cit., p. 158.

³⁹ Ver Gambon, L., “Persuasión y suplica. Retórica teatral y teatralidad de la retórica en la Atenas clásica” en *Actas del Congreso Internacional de Argumentación*, cit., p. 128.

⁴⁰ Ver Cunningham, J., *Faithful Persuasion*, University of Notre Dame Press, 1991.

- **Invencción:** es el descubrir argumentos que apoyen o destruyan premisas. Son las premisas lo importante, la clave; los argumentos solo las apoyan. Demanda una actitud proactiva y una gran imaginación (los argumentos se inventan) ya que se relaciona con el coleccionar material y elegir las ideas adecuadas para el propósito de la presentación.
- **Adaptación:** se refiere a cómo se estructuran los argumentos.

Una presentación persuasiva debería consistir en cinco partes: introducción, narración (establecimiento de los hechos), prueba (*logos*), refutación (*logos*) y conclusión y apelación (*logos* y *pathos*).

Otras cuestiones importantes a tener en cuenta son:

- i. Explicar el asunto en cuestión.
- ii. Amplificar cada afirmación con el apoyo de hechos.
- iii. Indicar la relación entre las afirmaciones y los hechos.
- iv. Desarrollar los argumentos propios a partir de los argumentos contrarios.
- v. Poner en palabras el discurso (usar frases y lenguaje adecuado).
- vi. Memorizar el discurso.

Es importante que al final del discurso se haga un recuento de los puntos más importantes. Pero esa revisión debe realizarse a partir de tres elementos.

- a. **Claridad:** Que se desarrolle en un orden lógico (deductivo)
- b. **Consistencia:** Es una actitud, es la conexión entre lo que uno dice y lo que hace.
- c. **Conveniencia:** Diseñar el discurso teniendo en cuenta la audiencia.

Estilo: El estilo se relaciona con dos aspectos importantes.

- I. La elección de las palabras y del lenguaje corporal.
- II. Con la manera de hacer las cosas, nuestra identidad social y cultural, las reglas y convenciones que seguimos, sistema de valores.

Por último, la clave para pintar una imagen del mensaje en la mente de la audiencia es haciendo las repeticiones y refuerzos necesarios, que deben realizarse de diferente manera y en distintos momentos.

- **Memoria:** Se relaciona con la apelación a nuestra imaginación. Si imaginamos un lugar y hacemos asociaciones con respecto a ciertos aspectos del lugar, será más fácil hablar acerca de él.

- Transmisión: Al no haber estilo que sea apropiado para toda ocasión, a veces es necesario un cambio y llevarlo a cabo de manera exitosa. Es esa adaptación, de lo que se trata.

VI. UN EJEMPLO EN LA LITERATURA.

Encontramos en una historia de Charles Dickens un excelente ejemplo de retórica orientada a la persuasión; en ella se relata los distintos argumentos expuestos en una asamblea de accionistas.

“Entonces, Mr. Bonney se presentó a sí mismo y a una primera resolución, [...] y dijo que la leería a los presentes:

«Que esta reunión ve con alarma y aprehensión el estado actual de comercio de Buñuelos en la metrópolis y sus alrededores; que considera a los Niños Distribuidores, como se organizan actualmente, totalmente inmerecedores de la confianza pública; y que considera a todo el sistema de los Buñuelos perjudicial a la salud y a la moral del pueblo, y subvirtiendo los mejores intereses de la gran comunidad comercial y mercantil».

El honorable caballero pronunció un discurso que arrancó lágrimas de los ojos de las damas y despertó las más vivas emociones en cada uno de los individuos presentes. El había visitado las casas de los pobres en los distintos distritos de Londres y las había encontrado desprovistas de los menores vestigios de un buñuelo, por lo que aparentaba haber mucha razón para creer que estas personas indigentes no los habían probado durante todo el año. Había encontrado entre los vendedores de buñuelos ebriedad, libertinaje, y promiscuidad, que él atribuía a la envilecida naturaleza de la actividad tal como era ejercida; había encontrado los mismos vicios entre las clases pobres del pueblo que deberían ser consumidores de buñuelos; y esto lo atribuía a la desesperación de encontrarse fuera del alcance de este nutritivo artículo, lo cual los llevaba a buscar un falso estímulo en los licores intoxicantes. El probaría ante un comité de la Cámara de los Comunes que existía una combinación para elevar el precio de los buñuelos, y para dar al compañero el monopolio; él lo probaría por intermedio de los compañeros en el bar de esa casa; y también probaría que estos hombres se llamaban unos a otros por intermedio de palabras secretas como «Snocks», «Walker», «Ferguson», «¿Está bien Murphy?» y muchas otras. Era éste el estado melancólico de cosas que la Compañía se proponía corregir, primero, prohibiendo, bajo fuertes penalidades, todo comercio de buñuelos de cualquier tipo; segundo, proveyendo ellos mismos al público en general y a los pobres en sus propias casas, con buñuelos de primera calidad y a bajos precios.

Era con este objetivo que se había introducido una ley en el Parlamento por su patriótico presidente, Sir Mathew Pupker; era esta ley la que ellos se habían reunido para apoyar; y eran los partidarios de ésta ley quienes derramarían inmortal brillo y esplendor sobre Inglaterra, bajo el nombre de la

Compañía Unida Metropolitana de Buñuelos Calientes y Pastelitos Crocantes y Entrega Puntual, agregando, con un capital de cinco millones, en quinientas mil acciones de diez libras cada una.

El señor Ralph Nickleby apoyó la resolución. Otro caballero sugirió que fuera modificada levemente, insertando las palabras «y Pastelitos Crocantes» detrás de cada palabra «Buñuelo», cuando ésta apareciera, y así fue aprobada triunfalmente. Sólo un hombre entre la multitud gritó «¡No!» y fue rápidamente puesto bajo custodia y apartado.

La segunda resolución, que reconocía la necesidad de abolir inmediatamente a «todos los vendedores de buñuelos (o pastelitos crocantes), todos los comerciantes de buñuelos (o pastelitos crocantes) de cualquier tipo, sean hombre o mujeres, niños o adultos, toquen campanas u otros», fue presentada por un caballero de severo aspecto y apariencia semiclerical, que entró en tal profundo patetismo que descolocó al orador. ¡Se podía haber escuchado la caída de un alfiler!-¡una pluma!-mientras describía las crueldades infligidas a los chicos distribuidores por sus maestros, lo cual él consideraba razón suficiente para el establecimiento de tan honorable compañía. Parecía que los infelices jóvenes eran todas las noches enviados a la húmedas calles en los períodos más inclementes del año, a deambular en la oscuridad y bajo la lluvia o niebla o nieve durante horas, sin refugio, alimento o calor; y que el público no se olvidara nunca de este último punto, que mientras los buñuelos eran provistos de coberturas calientes, los niños estaban totalmente desprovistos y abandonados a sus propios recursos miserables. (¡Vergüenza!) El honorable caballero relató el caso de un niño buñuelero que, habiendo estado expuesto a este sistema inhumano y bárbaro por no menos de cinco años, cayó víctima de un resfrío, durante el cual se fue hundiendo poco a poco hasta llegar a transpirar y recuperarse; esto lo podía aseverar con su propia autoridad, pero había escuchado (y no tenía motivo para dudar del hecho) una circunstancia aún mas desgarradora y aterradora. Había escuchado el caso de un niño buñuelero huérfano que, habiendo sido atropellado por un carro de alquiler, había sido llevado a un hospital, había sufrido la amputación de su pierna por debajo de la rodilla y ahora desarrollaba su trabajo en muletas.”⁴¹

Ha transcurrido un tiempo desde la época victoriana de Dickens, sin embargo no son muy distintos los argumentos que se utilizan hoy en día⁴².

⁴¹ Ver Dickens, C., *Nicholas Nickleby*, Londres, J.M. Dent & Sons, 1957 traducido por Martín Krause. Ver Krause, M., *La economía explicada a mis hijos*, Buenos Aires: Aguilar, 2003, pp. 198 a 200.

⁴² Así, por ejemplo, Benegas Lynch comenta un hecho sucedido: “...una de las cámaras locales de empresarios convenció al gobierno que prohibiera la importación a los efectos de permitir que los guatemaltecos abastecieran sus propios requerimientos y así «promover la industria nacional y el pleno empleo». Además se alegó que de ese modo el país podría contribuir a su independencia y, pasado un tiempo, después de acumular experiencia, la industria local podría mostrar su competitividad aun eliminando los aranceles que en ese instante se solicitaban en

El peligro de estos tipos de argumentos no reside en considerar su probabilidad de certeza, sino en considerarlos verdades absolutas, o manipularlos con ese fin. Ya lo decía Alberdi: “Las resistencias son servidas por la pluma más atrozmente que por las lanzas de los caudillos”⁴³. Ahora bien, dado que el ámbito de la negociación es un mayoritariamente discursivo la problemática que acarrearán las palabras se arrastran a ese terreno, sin embargo ese no es el único inconveniente dado que, la negociación, tiene sus propias dificultades.

VII. NEGOCIACIÓN: SU PROBLEMA Y CONCEPTO.

El problema de la negociación es que no tiene reglas. Ahora bien, al respecto cabe hacer una aclaración. Que no tenga reglas no significa que no tiene límites. No tiene reglas porque no hay un procedimiento o un protocolo establecido. Esa característica es la que hace que podamos ver negociando a un niño de seis años con su abuelo Premio Nobel de Física. Pero tiene límites como por ejemplo el uso de la violencia. La violencia no está permitida porque no forma parte de la negociación. Su uso cumple otro rol que es el de crear un conflicto a la parte contraria. Así, por ejemplo, si el sindicato de una empresa va a la huelga e impide que la gente pueda ingresar a su lugar de trabajo lo que está haciendo es crear un conflicto a los empresarios. Si los empresarios no tienen un conflicto a solucionar no hay motivo para negociar. Si la violencia fuera parte de la negociación la guerra entre naciones sería reconocida como método o etapa de negociación. Sin embargo las Naciones Unidas, que reconoce la negociación como método de resolución de conflictos, no admite al conflicto armado. Por lo tanto no reconocen a la violencia como etapa de un proceso de negociación⁴⁴.

carácter de excepción y como una medida transitoria [...] Si había empresarios que consideraban que podían mejorar la marca, nada les impedía poner manos a la obra y si la evaluación de ese proyecto mostraba que habría pérdidas en los primeros períodos que serían compensadas en los siguientes, debieron darse cuenta que nada justifica que los referidos quebrantos sean trasladados, a través de aranceles en las espaldas de los consumidores ajenos al negocio”. Ver Benegas Lynch, A., *Las oligarquías reinantes: Discurso sobre el doble discurso*, Buenos Aires: Atlántida, 1999, pp. 55/56.

⁴³ Luego agrega “Esos enemigos perfumados de toda cultura piden la libertad de la prensa, y asesinan al que la ejercita contra ellos. Hablan del puñal de la *mazorca*, y ellos desuellan con su pluma de cuchillo la reputación de sus desafectos en vez de criticar. Gritan contra la barbarie, y su arma favorita de discusión es el fango. Claman por garantías, y aplauden frenéticos la degollación violenta de sus adversarios políticos.” Ver Alberdi, J. B., *Sistema Económico y Rentístico de la Confederación Argentina según su Constitución de 1853*, Buenos Aires: Escuela de Educación Económica y Filosofía de la Libertad, 1979, p. 355.

⁴⁴ “Las partes en una controversia cuya continuación sea susceptible de poner en peligro el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales tratarán de buscarle solución, ante todo, mediante la negociación, la investigación, la mediación, la conciliación, el arbitraje, el arreglo judicial, el recurso a organismos o acuerdos regionales u otros medios pacíficos de su elección”. Ver art. 33 de la Carta de las Naciones Unidas.

Volviendo a lo anterior, esa carencia de reglas es lo que lo hace tan flexible que de ella puede salir infinidad de estilos propios y, de acuerdo con el que uno se identifique, se encontrará un concepto distinto.

Así, para Millia "Por *negociación* entendemos una forma de resolución de controversias que cumplen las siguientes condiciones:

- Ausencia de violencia explícita; es decir que las partes acuden a la negociación sin intenciones de recurrir a la fuerza, lo que no obsta para que, en determinados casos, la posibilidad pueda existir.

- El poder empleado es básicamente el del convencimiento.

- Las partes tienen un alto respeto, o consideración, por el derecho del oponente al bien en disputa y su voluntad de defenderlo.

- El poder vinculante de la gestión, antes del *trato cerrado*, es nulo⁴⁵.

Por su parte, para Calvo Soler "... podría decirse que las características que mayoritariamente los investigadores de este ámbito le atribuimos a la negociación son tres: a) es un método cuyo objetivo es la búsqueda de una solución para un conflicto; b) el contenido de esta solución esta fundamentado en la coordinación de las voluntades y preferencias de los actores o interlocutores, y c) no hay ningún tercero que intervenga en el proceso"⁴⁶.

Por otro lado, y desde otro ángulo, para Elster: "Negociar es embarcarse en una comunicación con el propósito de forzar o inducir al oponente a aceptar la pretensión de uno. Para alcanzar este fin, los negociadores se basan en amenazas y promesas que habrán de ejecutarse fuera de la reunión o asamblea misma"⁴⁷.

Otra idea más vinculada al ambiente empresario lo define como: "un proceso de comunicación humana por medio del cual dos partes tratan de alcanzar un acuerdo que a ambas satisface, porque tienen necesidades complementarias"⁴⁸. Al respecto, cabe aclarar que necesidades complementarias no significa que sean en igual grado.

Ahora bien, la negociación es una actividad que se viene desarrollando desde que el ser humano tuvo la capacidad de comunicarse. Sin embargo, de la

⁴⁵ Ver Milia, F. A., *El conflicto extrajudicial*, Santa Fe: Rubinzal Culzoni, 1997, p. 123.

⁴⁶ Ver Calvo Soler, R., *La negociación con ETA. Entre la confusión y los prejuicios*, Barcelona: Gedisa, 2006, p. 26.

⁴⁷ Ver Elster, J. *Argomentare e negoziare*, Milán: Anabasi, 1993.

⁴⁸ Ver Yaeggi, A. M. *Trabajo N°1, "Negociación"*, en *Curso de Postgrado en Comercio Exterior y Negociación de Contratos Internacionales*, Facultad de Derecho, U.B.A., Buenos Aires, 2002 p. 9, (esta visión es muy cercana al ámbito del marketing y de las ventas, sin embargo no por ello deja de ser válida).

misma manera que cada cultura se comunica de una manera diferente⁴⁹, cada cultura negocia de una manera diferente y, esa diferencia, puede modificar la visión y el concepto de lo que es negociar. Todo ello demuestra la gran importancia de considerar las diferencias culturales. Es por eso que puede ser muy difícil encontrar una definición unánime de negociación.

A modo de ejemplo, y siguiendo el trabajo de De Katz⁵⁰, diremos que podemos encontrar diferencias culturales a la hora de negociar en:

Objeto del negocio: “Los americanos negocian para conseguir la firma del contrato, ya que el contrato para ellos es un conjunto de derechos y obligaciones que une a las partes y determina su integración para el futuro. Para los japoneses, chinos, indios, y otros grupos culturales de Asia, el objeto de la negociación es la creación de una relación entre ambas partes, [...] la esencia del negocio es la relación en sí. En cambio para los españoles, franceses, brasileños y argentinos el contrato es el objeto de la negociación”⁵¹.

Comunicación: Los americanos, alemanes e israelíes son directos (las respuestas son claras y definitivas a las preguntas); los franceses, japoneses, chinos, brasileños y argentinos utilizan un modo indirecto: “... las referencias son oblicuas, ambiguas, las alusiones vagas, utilizan una forma de hablar figurativa”⁵².

Acuerdos: Los franceses, indios, argentinos, parten de principios generales (Proceso Deductivo) “... parten de un armazón o esqueleto sobre el cual se va armando el contrato”⁵³, así los americanos, mexicanos, brasileños y japoneses parten de rubros específicos, (precio, fecha de entrega, calidad del producto), y van formando mediante un proceso inductivo el contrato. Al mismo tiempo los acuerdos serán distintos en sus formas, mientras que los americanos “... redactan contratos detallados, en los cuales contemplan todas las situaciones que pueden presentarse”⁵⁴, por su parte: “los chinos prefieren que el acuerdo contenga principios generales, pues para ellos lo más importante son las relaciones entre las partes...”⁵⁵.

Por todo lo expuesto, consideramos que puede haber más de un concepto de negociación válida pero, en un contexto determinado, solo uno será el adecuado.

⁴⁹ En culturas occidentales es mala educación no mirar a la cara a la persona a la que se le está hablando. En culturas orientales no se debe mirar a la cara a quien nos supere en rango o edad.

⁵⁰ Ver De Katz, F. M., “El conflicto y las diferencias culturales en el proceso de negociación”, *Revista de Doctrina y Jurisprudencia La Ley*, Tº 2000-B, Buenos Aires, p. 1319.

⁵¹ *Íd.*, p. 1321.

⁵² *Íd.*, p. 1322.

⁵³ *Íd.*, p. 1322.

⁵⁴ *Íd.*, p. 1322.

⁵⁵ *Íd.*, p. 1322.

VIII. ¿POR QUÉ ARGUMENTAMOS AL NEGOCIAR⁵⁶?

Mientras avanzamos en el tema los interrogantes se van sumando, como lo manifiesta Mulholland: "¿Cuál es la utilidad de la argumentación cuando no hay ninguna garantía de que el resultado será una resolución de las diferencias?"⁵⁷.

Similar interrogante se hace el profesor Elster quien se pregunta: "¿Por qué argumentamos? ¿Por qué no podemos adoptar, desde el principio, una defensa directa de nuestros intereses y votamos sin tener que sufrir el proceloso camino de la discusión y deliberación racional sometido a exigencias de verdad, justicia y sinceridad?"⁵⁸.

Todavía carecemos de una respuesta certera, sin embargo algunas respuestas han ido apareciendo. Así, para el Profesor estadounidense Wetlaufer "el argumento juega un rol especial y positivo en el desarrollo de las negociaciones, que es fortalecer y promover las relaciones, y que generalmente puede tomarse en cuenta para obtener el resultado que mejor sirve a ambas partes"⁵⁹.

Mulholland nos dice: "Afortunadamente, tiene muchas virtudes, por lo cual vale la pena el riesgo. Por ejemplo, puede llevar a un grupo a reconocer que los juicios acerca de un determinado asunto son relativos, y que hay que aceptar las diferencias (lo cual resulta un paso muy útil en una negociación). Se ponen de relieve aspectos de la cuestión que antes no había tenido en cuenta ninguno de los negociadores, con lo cual se profundiza en la complejidad de la situación y se la convierte en un acontecimiento más amplio"⁶⁰.

Para Calvo Soler "los argumentos, en tanto que un instrumento para la resolución de conflictos, pretenden producir una reflexión en el interlocutor; se trata de explicar o justificar la propuesta que se hace. Las razones funcionan, en el contexto de la solución de conflictos, como fundamento acerca de la idoneidad de la propuesta como un marco de superación de la controversia"⁶¹.

Por su parte, la explicación de Elster reside en que: "parece que el hecho de argumentar puede producir ciertas consecuencias muy beneficiosas. Si se

⁵⁶ A pesar de los conceptos vertidos a lo largo del presente a fin de ganar en simplicidad se utilizará, de aquí en adelante, el término argumentación en un sentido amplio que incluye el convencer y el persuadir.

⁵⁷ Ver Mulholland, J., *El Lenguaje de la Negociación*, cit., pp. 227/228.

⁵⁸ Ver Elster, J., *Argomentare e negoziare*, cit., p. 113.

⁵⁹ "...argument plays some special and positive role in the conduct of negotiations, that it strengthens and promotes relationships, and that it can generally be counted on to produce the result that best serves the interests of both parties". Ver Wetlaufer, G. B., *The Rhetorics of Negotiations*, [ref. 29/7/2005], p. 17 en <http://papers.ssrn.com>

⁶⁰ Ver Mulholland, J., *El Lenguaje de la Negociación*, cit., pp. 227/228

⁶¹ Ver Calvo Soler, R., "Dos debates y una propuesta para la distinción entre negociar y argumentar", *Doxa. Cuadernos de Filosofía del Derecho*, n° 31, 2008, p. 80.

cree que alguien defiende sus argumentos por razones de principio, se está más dispuesto a hacer algún tipo de concesiones y genera más confianza en quien escucha"⁶².

En resumen, todos los autores expuestos coinciden en que es más fácil lograr nuestro objetivo si argumentamos, por lo tanto su ausencia o su mala exposición es una desventaja.

Por último, cabe hacer una aclaración. Son muchos los que parten del precepto de que un negociador sincero es un mal negociador⁶³. Esta concepción piensa que "El negociador que llegue a mostrar su juego con total sinceridad corre dos peligros: uno es el de no ser creído, el otro el de perder toda posibilidad de alcanzar un resultado de nivel adecuado"⁶⁴.

En algunos ámbitos esa postura puede ser efectiva. Por ejemplo: "Supongamos que mi mujer y yo decidimos invitar a ocho personas a cenar y que seis de ellas ya han sido invitadas. Discutimos sobre la invitación de una determinada pareja para que ocupe los dos últimos lugares y aquí entramos en desacuerdo por razones algo oscuras. A mí me gusta la mujer de aquella pareja y a mi mujer no le gusta que aquélla me guste a mí. Pero no manifestamos aquellas razones (quizá haya aquí también una norma social que impide hacerlo). Apelamos entonces a las normas sociales. Yo invoco la norma de reciprocidad y digo que como ellos ya nos han invitado a cenar una vez, ahora nos toca invitarlos a nosotros. Mi mujer invoca otra norma: como hemos invitado a dos hombres solteros, debemos invitar ahora a dos mujeres para que haya equilibrio".⁶⁵

Sin embargo, es importante remarcar que, para otros autores, con el uso de información falsa se corre el peligro de no concretar negociación alguna: "Si por ocultar información o por un engaño el otro actor sobreestimase el VR⁶⁶ es posible que la negociación termine antes de empezar □...□ Si por ocultar información o por un engaño el otro actor subestima el VR después, durante la negociación, mucho habrá que justificar y explicar para lograr una corrección del error sin que esto produzca la sensación de engaño y consecuente ruptura de la negociación"⁶⁷.

⁶² Ver Elster, J., *Argomentare e negoziare*, cit., pp. 113-114.

⁶³ Ver Milia, F. A., *El conflicto extrajudicial*, cit., p. 133.

⁶⁴ Ver Milia, F. A., *El conflicto extrajudicial*, cit., p. 140.

⁶⁵ Ver De Páramo Argüelles, J. R. "Democracia, preferencias y negociación", *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, nº. 2-1999, [ref. 15/4/2003], p. 10 en <http://www.uclm.es/centro/resolucionconflictos/archivos/Democracia-preferencias.pdf>

⁶⁶ El VR es la abreviatura de valor de reserva, es el punto límite. Es el valor a partir de donde (por encima si es comprador o por debajo si es vendedor) ya no le interesa a la persona el negocio.

⁶⁷ Ver Calvo Soler, R., "Entre ángeles y demonios anda el juego", en *Revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos "la trama"* [ref. 10/9/2006], p. 18 en <http://www.mediadoresdechile.cl>. Al respecto un modelo que parece haber encontrado el

Por eso, es importante no adentrarse en posiciones absolutas. Cada negociación es un caso particular. Cada persona con la que se negocia pertenece a una cultura determinada y lo que puede ser visto como indecente por uno puede ser válido para otro⁶⁸. Por ello, cabe resaltar que: "... la negociación requiere del cielo y del infierno, de la condición altruista y la egoísta del ser humano y que cualquier modelo que niegue o ignore uno de estos dos aspectos le resta al proceso comercial una parte importante de su razón de ser: la resolución de conflictos"⁶⁹.

IX. PODER DE NEGOCIACIÓN: INDUCIENDO VOLUNTADES.

Toda negociación implica en el fondo influir en los demás, que puede ir desde un simple cambio de opinión, hasta la transformación de la voluntad⁷⁰.

Obviamente hay voluntades más fuertes que otras y, para transformar la voluntad de algunos, se deberá recurrir a todo el arsenal argumental posible a fin de obtener el resultado deseado. Pero para ciertos autores, los argumentos por sí solos no son suficientes. De ese modo para Elster: "El poder de negociación no deriva del poder del mejor argumento, sino de recursos materiales, de la potencia física, etc. Las afirmaciones que se hacen en un proceso de negociación se hacen con la pretensión de que resulten creíbles, en el

equilibrio necesario para un buen negociador podría ser el de Hermes el dios griego o Mercurio el dios romano. Ver Ruiz Sanz, M. "El mito de la justicia: entre dioses y humanos", *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, nº 11, 2005, [ref. 7/8/2006], en <http://www.uv.es/CEFD/11/ruiz.pdf>

⁶⁸ Un gran diplomático ya fallecido q.e.p.d. me comentó lo siguiente. Eran principios de la década del '80 y estaba negociando con el canciller de un país vecino un Tratado de Inmigración. Se había llegado a un punto de inflexión en donde uno de los dos debía ceder. Además estaban a menos de dos horas del tope que la autoridad política había dado para su firma. En eso se acerca un asistente del canciller y le comenta algo al oído. El canciller salta de su silla, y comienza a increpar al argentino de mala fe del gobierno y otras yerbas, dado que le acababan de llegar noticias de que la armada argentina había apresado a un buque de bandera nacional de su país. En ese momento el diplomático argentino cede en el punto central del Tratado por "vergüenza". Terminada la negociación y tras varias llamadas telefónicas se confirma que la información era falsa. Lo habían engañado. Lo llamativo del caso es que esta persona nunca habla de eso como un engaño o como un golpe bajo, sino simplemente de "trucos de negociación". Ahora bien, ciertos indicios parecen indicar que si ese "truco" se hubiera hecho a un diplomático de un país musulmán, oriental o escandinavo otra sería la interpretación.

⁶⁹ Ver Calvo Soler, R., "Entre ángeles y demonios anda el juego", cit., p. 1.

⁷⁰ Cabe destacar que hacemos referencia a lo que consideramos la esencia de la negociación en abstracto, haciendo hincapié en que dependiendo el tipo de conflicto (o necesidades, dependiendo la postura mantenida al respecto) variara el método de resolución del mismo, y la manera de negociarlo. Recomendamos al respecto ver Entelman, R. F., *Teoría de conflictos (hacia un nuevo paradigma)*, Barcelona: Gedisa, 2002. Por otra parte dependiendo el escenario en cuestión podemos encontrarnos con: negociación comercial, negociación entre pares, negociación de autoridad, etc, siendo cada una distintas entre sí, en sus características. Ver Yaeggi, A. M., *Trabajo N°1, "Negociación"*, cit., p. 5.

sentido de que los negociadores tienen que hacer creer a sus oponentes que las amenazas y promesas pueden de verdad llevarse a efecto"⁷¹.

Al respecto, una interesante posición es la de De Becker. Para él los argumentos son la base del poder de negociación y no los recursos materiales, por eso a fin de lograr la adhesión se deben acompañar los argumentos, no con fuerza sino, con actitudes psicológicas⁷² con el objeto de bajar la guardia de la contraparte.

Veamos algunos ejemplos de este autor:

I.- El encanto: "El encanto casi siempre es un instrumento intencionado que, como la creación de sintonía, tiene un motivo. Encantar es imponer, controlar mediante la fascinación o la atracción"⁷³.

II.- La amabilidad: "La amabilidad es una decisión, una estrategia de interacción social; no es un rasgo del carácter. La gente que pretende controlar a los demás casi siempre presenta la imagen de una persona agradable al principio"⁷⁴.

III.- Demasiados detalles: "Cuando la gente dice la verdad, no piensa que alguien les está poniendo en duda, de ese modo no tienen la necesidad de dar información adicional en forma de detalles. No obstante, cuando la gente miente, incluso si lo que dicen suena creíble, *no suena creíble para ellos*, de modo que siguen explicando cosas"⁷⁵.

IV.- Asociación forzada: "La película de David Mamet *La casa de los juegos* es una maravillosa exploración del timo y los artistas del timo, que muestra como funciona la asociación forzada. Un joven soldado entra en la oficina de la Western Union a última hora de la tarde; está preocupado por si llegara el dinero que necesita para un billete de autobús antes de que cierre la Western Union. Allí hay otro hombre, aparentemente en las mismas circunstancias. Los dos se compadecen mientras esperan y finalmente el hombre le dice al soldado: «Eh, si mi dinero llega antes, le daré la cantidad que necesite. Puede devolvérmelo con un giro cuando llegue a la base». El soldado se siente conmovido ante tanta amabilidad, pero el desconocido le resta importancia, diciendo «Harías lo mismo por mí». De hecho el extraño *no* está en el mismo barco, no espera que le giren ningún dinero. Es un artista del timo. Predeciblemente, el dinero del soldado es el único en llegar y, cuando la oficina

⁷¹ Ver Elster, J. *Argomentare e negoziare*, cit.

⁷² "Los negociadores son manipuladores de las percepciones de los otros actores y especialistas en el manejo del grado de presión sobre el adversario". Ver Calvo Soler, R., *La negociación con ETA. Entre la confusión y los prejuicios*, op. cit., p. 63.

⁷³ Ver De Becker, G., *El valor del miedo*, Barcelona: Urano, 1998, p. 74.

⁷⁴ *Íd.*, p. 74.

⁷⁵ *Íd.*, p. 76.

de la Western Union cierra, el soldado insiste en que el extraño acepte parte del efectivo. Los mejores timadores consiguen que la víctima quiera participar⁷⁶.

Pensamos que argumentos y recursos materiales son dos caras de la misma moneda. Los recursos materiales muchas veces son desconocidos por la otra parte y se los expone a través de argumentos, una mala exposición de nuestros recursos los hará ver más débiles, y una buena los hará ver más fuertes de lo que son. Por otro lado una negociación basada en argumentos, sin contar con el respaldo de recursos, solo podrá ser efectiva en un ámbito de muy corta duración como una compraventa⁷⁷.

Por eso coincidimos en que: "...la negociación sin argumentación se transforma en imposición. Pero, la negociación sin amenazas se transforma en deliberación"⁷⁸.

X. LA AMENAZA Y SU FUNCIÓN.

El concepto de amenaza es constantemente utilizado. Sin embargo ¿Qué es una amenaza?

Para Calvo Soler: "La amenaza es un instrumento de tipo coactivo que pretende condicionar la decisión del interlocutor a partir de un cálculo fundamentado exclusivamente en el análisis de costos beneficios [...] Lo relevante para entender el funcionamiento de este instrumento es que la amenaza actúa con independencia de las razones que puedan darse *a favor de la aceptación de la propuesta*. En este sentido, es irrelevante si el sujeto que amenaza tiene buenos argumentos para respaldar la idoneidad de su propuesta; se puede emitir una amenaza aunque no haya ninguna razón que justifique o explique

⁷⁶ *Íd.*, pp. 72/73.

⁷⁷ Al respecto es importante destacar que para cierto sector de la doctrina hay una categoría intermedia entre la amenaza y la argumentación que es la "advertencia". Corría la década del sesenta. Un fabricante de pasta de papel se encuentra intrigado porque un cliente suyo, fabricante de papel picado, no le realiza pedidos desde hace unos meses. Deduce que debe haber encontrado un proveedor más barato y que cuando se presente pedirá una rebaja de precio. Así que este empresario compro una máquina picadora de papel, la instalo en la antesala de su oficina y espero. Transcurrió un año, y efectivamente, apareció su viejo cliente el cual se presenta a su despacho, notoriamente sorprendido, al ver una máquina igual a las que él tenía en su empresa y le pregunta los motivos de esa adquisición. Es entonces que su viejo proveedor le contesta que dada la cantidad de stock acumulado de materia prima para hacer papel picado, por la falta de demanda de su parte, decidió que él también se dedicaría a fabricar papel picado. La moraleja de la historia es que el fabricante de papel picado no solo volvió a comprarle pasta de papel, sino que lo hizo a un precio mayor que antes, le compro también la máquina de picar papel y todo el stock del año que no le había hecho pedido alguno. Ahora bien, lo que hizo el fabricante de pasta de papel de comprar la máquina y comentarle que pasaría de ser un proveedor a un competidor ¿Qué fue? ¿Una amenaza, un argumento o una advertencia?

⁷⁸ Ver Calvo Soler, R., "Entre ángeles y demonios anda el juego", cit., p. 13. Al respecto, una muy interesante explicación acerca de la diferencia entre negociar, argumentar y dialogar recomendamos de Calvo Soler, R., *La negociación con ETA*, cit., capítulo I.

por qué es interesante la propuesta como una forma de finalizar con el conflicto”⁷⁹.

Encontramos dos componentes interesantes en esta idea. La primera la importancia de creer que la amenaza pueda concretarse. Si no se logra eso no hay motivación para actuar. La segunda es la necesidad de un cálculo racional (hacer un buen cálculo costo - beneficio) por parte de oyente y de una elección racional (elegir lo menos costoso). Por lo tanto una amenaza bien ejecutada en oídos de una persona irracional (odios, resentimientos, etc.) podría fracasar. En esos casos puede ser que la amenaza no sea la mejor opción.

Al respecto, Herbert Hart nos ejemplifica cómo funciona ese cálculo racional: “Hay una diferencia, todavía no explicada, entre la aserción de que alguien *se vio obligado* a hacer algo, y la aserción de que *tenía la obligación* de hacerlo. Lo primero es, a menudo, una afirmación acerca de las creencias y motivos que acompañan a una acción: decir que B se vio obligado a entregar el dinero puede significar simplemente, como ocurre en el caso del asaltante, que el creyó que si no lo hacía sufriría algún daño u otras consecuencias desagradables, y entregó el dinero para evitar las consecuencias [...] Dos elementos adicionales complican ligeramente la elucidación de la idea de verse obligado a hacer algo. Parece claro que no pensaríamos que B se vio obligado a entregar el dinero si el daño con que se lo amenazó hubiera sido, de acuerdo con la apreciación común, un daño trivial en comparación con las desventajas o consecuencias serias, para B o para otros, de acatar las órdenes”⁸⁰.

Ahora bien, de este juego de dos partes ¿Quién es el actor protagónico? ¿El amenazante o el amenazado? Para De Becker el personaje central es el oyente: “La forma en que uno responde a una amenaza determina si esta surtirá efecto o se quedará en simples palabras. Por lo tanto, es quien escucha y no quien habla el que decide el poder que se otorga a una amenaza. Si el amenazado se queda pálido, empieza a temblar y suplica perdón, ha convertido la amenaza o la intimidación en oro. A la inversa, si no parece afectado, la convierte en chatarra”⁸¹.

De allí la importancia de lograr ese delicado equilibrio entre argumentos y amenaza para que el oyente se deje influenciar por nuestra presión. Si alguien se acerca y me intima a que le de mi billetera, difícilmente lo tome en serio si no veo el objeto con el que pueda causarme un daño. Si ese mismo hombre me apunta con un arma pero no dice nada, pensaré que es un asesino y que viene a matarme por lo que no tendría razón para darle mi billetera. Si por último ese hombre se acerca con un arma y me increpa a que le de la billetera bajo amenaza de muerte, sabré que es un robo y que no ceder a su pretensión puede

⁷⁹ Ver Calvo Soler, R., “Dos debates y una propuesta para la distinción entre negociar y argumentar”, cit., p. 80.

⁸⁰ Ver Hart, H. L.A., *El concepto de Derecho*, trad. G.R. Carrió, Buenos Aires: Abeledo Perrot, 1998, p. 103.

⁸¹ Ver De Becker, G., *El valor del miedo*, cit., p. 132.

traer consecuencias muy graves. A pesar que el hombre tuvo la intención de quedarse con mi dinero en las tres ocasiones, es muy probable que la tercera sea la mejor alternativa.

Ahora bien, en el ámbito de la argumentación en general, y más precisamente en la negociación, está prohibido el uso de las armas, pero no el hecho de nombrarlas⁸². Dos países están negociando un acuerdo, por ejemplo: "A" tiene el ejército mejor armado del mundo, "B" tiene el ejército peor armado del mundo, sin embargo eso no es motivo para que "B" ceda posiciones ante "A". Ahora bien, el escenario cambia si "A" argumenta que está dispuesto a invadir a "B" si no obtiene lo que quiere, aunque este argumento no sea del todo verdadero (es decir, que solo planea invadir como último recurso y si se dan una serie de características, cuyas probabilidades son de 100 a 1). Como "B" no conoce tales pormenores, el argumento de invasión será un detonante tan fuerte como creíble sea la supuesta intención de invasión, en vista a que -de suceder- el resultado sería muy perjudicial para "B"⁸³. Obviamente carecemos de ejércitos para compulsar a nuestro oponente, pero no de armas, las cuales pueden ser:

- a. En el ámbito judicial: la inhibición de bienes, los remates judiciales, las denuncias penales y demás actuaciones que afecten el patrimonio, la libertad, etc.
- b. En el ámbito comercial: romper relaciones, acudir a la competencia, no firmar el contrato, no pagar, etc.

El uso de tales medios compulsivos, es decir transformar en hechos lo que se expuso en la amenaza, no forma parte de una negociación, sino que como dijimos anteriormente es la creación de un conflicto a la parte contraria para que se siente a negociar. Sin embargo, si lo es el comentar la posible concreción de la amenaza. Y, en ese orden de ideas, la credibilidad de los recursos con los que se cuenta para ejecutar la amenaza se obtiene mediante argumentos.

Por lo tanto, insistimos el poder de la negociación deriva tanto de los argumentos como de los recursos materiales. La diferencia reside en que con recursos materiales la argumentación será más fácil, siendo por lo tanto menos requerida la capacidad argumental del interlocutor, lo que lo transforma en un juego de suma cero.

⁸² Para una mejor comprensión del funcionamiento de las amenazas recomendamos ver Calvo Soler, R., *Uso de normas jurídicas y toma de decisiones*, Barcelona: Gedisa, 2003, punto 5. 4. 3.

⁸³ "la característica primordial de una *amenaza negocial* es que el antecedente es una *oferta*, es decir, aquello que el sujeto que amenaza reclama que sea realizado para evitar el costo que se sigue de la realización de la amenaza es una solución del conflicto (oferta)". Ver Calvo Soler, R., "Entre ángeles y demonios anda el juego", cit., p. 4.

Por último, ¿cuál es la importancia de la amenaza?

A través de las distintas acotaciones realizadas se desprende una característica fundamental. La adjudicación de la dimensión *tiempo*. La amenaza pone un límite a la discusión, acelera los procesos, le da a la negociación otra variable.

Ello se desprende por cuanto si es un mecanismo para respaldar la propuesta que pondría fin al conflicto, cae de maduro que es el reloj de arena que regula su duración. Y ese es, objetivamente hablando, su sello personal. Para las partes involucradas la amenaza servirá para acercarse a su pretensión o despedirse de ella dependiendo el caso. Pero para los terceros interesados, ajenos a la negociación, su importancia radica en que al ver en una negociación estancada a una parte amenazando a la otra puede llegar a vislumbrarse dos alternativas:

a.- Una escalada en el conflicto.

b.- La posible finalización del conflicto cercano en el tiempo en caso que el amenazado ceda ante la amenaza.

Y es esta última la característica que la distingue. La de re- encausar el conflicto (mas allá del resultado), a su finalización. Lo que no es poca cosa.

XI. ACERCA DE LA INCERTIDUMBRE.

En ocasiones cuando contamos con una ventaja resaltamos demasiado nuestras potencialidades y la otra parte se siente amenazada por tal diferencia. En general, buscamos a partir de los recursos con que contamos persuadir a los demás mediante la argumentación acerca de nuestra idoneidad, capacidad técnica, profesionalidad, etc.

Pero a veces estamos en una situación muy desventajosa. Sin embargo, David derrotó a Goliat, Aquiles tenía su talón, Estados Unidos tuvo su Vietnam, todos tuvieron un punto débil. Probablemente el de estos gigantes habrá estado muy escondido y haya sido uno solo, mientras que nosotros tenemos decenas de ellos. Las enormes diferencias de recursos son importantes, pero no determinantes. La habilidad del negociador reside en saber encontrar a tiempo esos puntos débiles del oponente y seguir golpeando en el mismo lugar.

Eso en cuanto a explotar los puntos débiles de la contraparte. Ahora bien ¿Cómo incrementar el nuestro en ese tipo de situaciones?

Muchas veces es posible lograr un incremento del poder de negociación amplificando la incertidumbre que posee la otra parte acerca de nuestra posición. Por supuesto, si la otra parte esta mejor informada que nosotros de nada servirá apostar a eso. Pero, en los casos en donde eso no ocurra, puede ser

muy útil remarcar a la contraria que está decidiendo y se está manejando en un ámbito de información acotada, y que por lo tanto carece de todos los datos. Eso puede crear un fuerte grado de duda a fin de que la elección sea: nuestra alternativa deseada o lo desconocido (consecuencia no calculada).

Ejemplo: Corría el mes de marzo de 2002, Argentina estaba en plena crisis económica, financiera e institucional. La gente salía de a miles a revolver la basura en las calles en búsqueda de comida o en su defecto cartones, vidrios u otros objetos que pudiera vender. Las empresas bajaban el sueldo de los empleados para evitar despedirlos. En ese contexto, una señora, ya mayor, que trabajaba haciendo la limpieza en una empresa pide un aumento de sueldo. La persona es recibida por el dueño de la empresa quien le explica que, a su entender, no hay motivo que justifique dicho aumento. No hay un incremento en la capacitación, tampoco veía una mejora en el rendimiento dado que el tiempo utilizado para la limpieza es el mismo de siempre, tampoco consideraba que la experiencia fuera un valor agregado que mejore la productividad en ese rubro y, por último, tampoco era una persona indispensable para la empresa dado que, con solo colocar un cartel en la calle, decenas de personas, que en ese mismo momento estaban revolviendo los tachos de basura, se presentarían con mucho gusto a ocupar su puesto por la mitad del sueldo de lo que ella percibía. Después de escuchar con atención la empleada le contesta:

–“Ay, señor. Con todas las cosas importantes y de valor que se dejan acá, objetos electrónicos, teléfonos celulares, documentos ¿Usted se animaría a contratar una de esas personas que están ahora en la calle revolviendo la basura? Desde que yo ingresé a esta empresa nunca faltó ni un lápiz negro.”⁸⁴

De ese modo, y ante la incertidumbre de lo nuevo y desconocido, la otra parte podría aceptar nuestra propuesta ya sea porque nos considere ser buenas personas o personas de confianza o, simplemente, porque sabe que me conviene que él acepte mi propuesta y que se cumpla el acuerdo en las condiciones que yo establecí. Es decir, que cumpliré el acuerdo porque me conviene⁸⁵.

⁸⁴ De más está decir que esta persona, cuya instrucción era de escuela primaria incompleta, obtuvo un aumento que no lograron muchos ejecutivos.

⁸⁵ Al respecto este mismo planteo es utilizado, por ciertos autores, en el manejo de la confianza. Como es el caso de Hardin quien plantea: “I trust you because I think it is in your interest to take my interests in the relevant matter seriously in the following sense: You value the continuation of our relationship, and therefore have your own interests in taking my interests into account”. Ver Hardin, R., *Trust & Trustworthiness*, New York: Russell Sage Foundation, 2002, p. 1. Es importante remarcar que ese autor se encuadran dentro de lo que la doctrina denomina *cognitive trust* o *rational trust*, que habla de una confianza basada en un cálculo racional. En contraposición se encuentra el *affective trust* (que tiene como referente a Karen Jones para quien: “to trust someone is to have an attitude of optimism about her goodwill and to have the confident expectation that, when the need arises, the one trusted will be directly and favorably moved by the thought that you are counting on her.” Ver Jones, K, “Trust as an Affective Attitude”, *Ethics*, vol. 107, n.º. 1 (Oct., 1996), p. 5-6), que se enmarca en una postura de

A nuestro modo de ver, y sin dejar de lado todo lo expuesto, una de las peores amenazas que se pueden llegar a realizar es el de remarcar la incertidumbre. No hay cosa que preocupe más que el no saber que nos depara el futuro por cuanto ¿Qué cálculo hacer? ¿Cuál es el peor escenario en una situación de conflicto en donde los recursos son escasos? Así, si yo amenazo con iniciar un juicio es fácil imaginar el mecanismo judicial pero si se amenaza con hacer desaparecer del mercado a su mejor aliado comienza la incógnita (¿Será verdad? ¿Cómo lo hará? ¿Utilizará referentes políticos? ¿Mecanismos judiciales? ¿Estrategias comerciales? ¿Tiene los contactos para hacerlo?, etc.)

Acentuar la incertidumbre no es algo nuevo, es simplemente llevar a la práctica ese viejo adagio de “mejor pájaro en mano que cien volando”. Es decir mejor algo concreto que las consecuencias (ya sea deseadas o no), abstractas e inciertas. Sin embargo, a pesar de ello no parece ser muy utilizado.

XII. ¿HAY UNA RETÓRICA DE LA NEGOCIACIÓN?

Al respecto queremos hacer una aclaración. Desde hace siglos son conocidas las diferencias existentes entre los argumentos a utilizar en un juicio y los que se utilizan en otros ámbitos como la negociación. A modo de ejemplo podemos citar a Aristóteles quien le expuso a sus contemporáneos las diferencias entre uno y otro⁸⁶.

Queda claro entonces que no hay un único modelo o método argumentativo sino varios. Cada uno especializado para un ámbito en particular. Es por ello que, en este punto, haremos una referencia al trabajo de Gerard Wetlaufer⁸⁷, quien de un modo muy ameno desarrolla el tema de los estilos argumentativos en la negociación.

Para este autor gran parte del universo argumental (de ése ámbito), se resume en siete tipos especiales de modelos retóricos⁸⁸ los cuales son:

razones más psicológicas y, hay una tercera postura (abanderada por Robert C. Solomon & Fernando Flores – Ver Solomon, R.C. & Flores, F. *Building Trust: in Business, Politics, Relationships and Life*, Oxford: Oxford University Press, 2001), que toma elementos de una y otra para arribar a lo que denominan “optimal trust”. Por todo ello no aplicaremos ese encuadre a la confianza dado que no es un concepto aceptado universalmente, aunque bien puede aplicarse en caso de coincidir con Hardin.

⁸⁶ “... es en las deliberaciones donde es más ventajoso que el orador exponga una determinada actitud, mientras que en los juicios lo es que el auditorio se halle en cierta disposición. Puesto que los que estiman no valoran las cosas de la misma forma que los que odian, ni los que están furiosos de igual modo que los que están tranquilos, sino de manera totalmente diferente y en diferente grado”. Ver Aristóteles, *Retórica*, Buenos Aires: Libertador, 2005, p. 115.

⁸⁷ A partir de aquí desarrollaremos algunas de las ideas vertidas por dicho autor. Al respecto ver Wetlaufer, G. B., *The Rhetorics of Negotiations*, [ref. 29/7/2005], en http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID770545_code329832.pdf?abstractid=770545&mirid=1

⁸⁸ “Por «retórica» me refiero al conjunto de actos del habla o convenciones discursivas a través de los cuales esas partes podrían tratar de llegar a un acuerdo. Mi uso del término plural

- i. La retórica de la negociación distributiva (también conocida como regateo);
- ii. La retórica integradora o negociación “ganar-ganar”;
- iii. La retórica de la argumentación incluida la argumentación jurídica formal;
- iv. Los aliados retóricos de: vendiendo y amenazando;
- v. La retórica por medio de la cual gestionamos otros entendimientos de quienes somos, quienes son ellos, de nuestras relaciones personales o de sus problemas;
- vi. La retórica de la narración o “cuenta cuentos”
- vii. La retórica de la reciprocidad;⁸⁹

Cada uno tiene sus propias características, fortalezas y debilidades. Lo que puede ser el ideal en un caso resulta incompatible para otra situación. Ello ocurre porque cada discurso está orientado a un objetivo distinto.

Retórica de la negociación distributiva: Para dicha retórica deben darse, al menos, tres características: que haya dos partes, que las partes tengan un precio reservado⁹⁰ que no sea incompatible y que nuestra posición sea estable y desconocida por la otra parte. El clásico ejemplo es el jugador de poker en donde espera que el oponente sobreestime el valor de nuestra mano.

De ahí que algunos consideran que el secreto de ese tipo de negociación consta en engañar y no ser engañado⁹¹.

Sin embargo, para Wetlaufer ese tipo de negociación no es tan simple e incluye, para dominarla, otra serie de habilidades a saber:

- Saber elegir el momento y la manera hacer la oferta de apertura y, en contraposición, como leer la primera oferta de la otra parte y las subsiguientes.

«retóricos» pretende sugerir que el proceso de negociación se entiende mejor no como un único e indiferenciado universo de actos del habla, o «movimientos» retóricos, sino como un número de conjuntos distintos de actos del habla”, “...by «rhetoric» I mean a set of speech acts or discursive conventions through which such parties might seek to reach such an agreement. My use of the plural term «rhetorics» is meant to suggest that the process of negotiations is best understood not as a single undifferentiated universe of speech acts or rhetorical «moves» but as a number of distinct *sets* of speech acts”. Ver Wetlaufer, G. B., *The Rhetorics of Negotiations*, cit., p. 2.

⁸⁹ Ver Wetlaufer, G. B., *The Rhetorics of Negotiations*, cit., p. 4.

⁹⁰ Llama precio reservado al punto en el cual, superada esa barrera al comprador no le comprar o al vendedor vender. “It refers to the price at or below which a prospective seller will not sell some particular thing – and to the price at or above which a prospective buyer will not buy”. Íd., p. 5, ap.5. Otra parte de la doctrina lo llama “valor de reserva” (ver apartado 53 y 54 del presente trabajo).

⁹¹ “The critical difference between those who are successful negotiators and those who are not lies in this capacity both to mislead and not to be misled”. Ver White, J. J., “Machiavelli and the Bar: Ethical Limitations on Lying in Negotiations”, 1980 AM. B. Found. Res. J. pp. 926/928.

- En base a que pautas gestionar las propias concesiones y como leer, y responder, las concesiones de la otra parte.
- Como administrar los niveles de compromiso (propios), y como leer y responder a los distintos niveles de compromiso expresados por la otra parte.
- Como administrar el rango de posibles amenazas y como leer y responder a las amenazas de la contraria.
- Como manejar las propias razones, argumentos, recursos y explicaciones con las que se acompañan nuestras ofertas, compromisos y amenazas, y como leer y responder a aquellas con las cuales la otra parte acompaña sus ofertas, compromisos y amenazas.
- Como manejar nuestra comunicación en relación a las necesidades, urgencias, aversión al riesgo, alternativas al acuerdo negociado y su disposición para aceptarlas y como leer y responder las comunicaciones de la otra parte en esos temas⁹².

Retórica de la negociación integradora: Para este autor solo en determinadas condiciones sería de utilidad. El ejemplo que pone es el siguiente. Si un cantante de opera no esta dispuesto a cantar por menos de U\$S 14.000 y el dueño del teatro solo puede pagar U\$S 10.000 de nada servirá la mejor retórica para llegar a un acuerdo. Por el contrario, si el cantante esta dispuesto a cantar por 10.000 y el dueño del teatro a pagar hasta 14.000. Entonces si será útil ese estilo de negociación.

Este tipo de negociación solo es utilizable en cuatro circunstancias especiales las cuales son:

- Cuando hay intereses diferentes, incluidos conflictos múltiples diferentemente valorados;
- Evaluaciones diferentes en cuanto a eventos futuros incluyendo las evaluaciones de probabilidad de eventos o valor de alguna variable futura;
- Preferencias diferentes en materia de riesgos;
- Preferencias diferentes en cuanto al tiempo (en cuanto al pago o la ejecución)⁹³;

En este ámbito lo más importantes es la exploración. A diferencia de la anterior no importa tanto el ocultar la información concerniente a mi posición sino la obtención de información relacionada a los intereses de la otra parte.

Retórica del argumento formal, incluido el legal: Al respecto, comienza definiendo argumento como: “proporcionar razones, fundamentos, justificaciones o explicaciones a favor o en contra de una pretensión o

⁹² Ver Wetlaufer, G. B. op. cit., *The Rhetorics of Negotiations*, pp. 6/7.

⁹³ *Íd.*, p. 9.

posición”⁹⁴. Las razones invocadas pueden ser de índole fáctica (todos los hombres son mortales), lógicas (no se infiere de) o normativas (no es justo). Pueden ser deductivos, inductivos o una mera exposición de motivos. Siendo éstos últimos, para el autor, lo mas utilizados.

Este tipo de retórica puede versar sobre diferentes temas:

- ✓ Las partes deben ofrecer argumentos, razones o explicaciones relacionadas al valor, del objeto sobre el que recae la negociación, y de su posible intercambio. Así el vendedor dará razones que sustenten, ante el comprador, el precio de venta de un auto y no otro menor.
- ✓ Una parte podría ofrecer argumentos relevantes acerca de la consecuencia de no llegar a un acuerdo, incluyendo argumentos que pueden considerarse advertencias o amenazas.
- ✓ Las partes pueden ofrecer argumentos, fundamentos o explicaciones concernientes al comportamiento de una de las partes en contraposición de la otra, ya sea para defender o justificar la propia o para criticar o atacar la del adversario. Estos argumentos, generalmente, invocan algún tipo de norma de buena fe, reciprocidad, sensatez, etc.
- ✓ Las partes pueden ofrecer razones relacionadas a la conveniencia de llegar a puntos de acuerdos básicos sobre los cuales se podría llegar a ultimar un acuerdo (acuerdo objetivo, principios neutrales, etc.).

Para el Profesor Estadounidense este tipo de retórica puede, perfectamente, combinarse con otros, y de hecho usarse para apoyar otro estilo, como por ejemplo la retórica distributiva. A su entender, el ámbito idóneo es el de los largos procesos de negociación. A su vez comenta que, entraría en esta categoría de retórica: los discursos de Martin Luther King, Ronald Reagan y el método por medio del cual “El Padrino”⁹⁵ hace una oferta “que no pueden rechazar”.

En relación a éste tipo de propuesta una idea interesante es la de Eisenberg, para este autor el mundo de la negociación esta dominado por elementos característicos del proceso legal (principios, reglas, precedentes y elaboración de razones)⁹⁶.

Los aliados retóricos de: vendiendo y amenazando: En este punto se tocan dos estilos que tienen las mismas características. En estos casos una de las partes intenta tomar ventaja sobre la otra modificando: las preferencias del adversario, las curvas de indiferencia y el precio de reserva. Uno es el caso de la venta y el otro el de la amenaza.

⁹⁴ “Argument is the providing of reasons, grounds, justifications or explanations either in support of, or in opposition to, some claim or position”. Ver Wetlaufer, G. B. *The Rhetorics of Negotiations*, cit., p. 9.

⁹⁵ Se refiere a la primera película de la saga.

⁹⁶ Ver Eisenberg, M. A., “Private Ordering through Negotiation: Dispute-Settlement and Rulemaking”, *Harvard Law Review*, 89, 1976, pp. 637-639.

La retórica de la venta consiste en, mediante actos del habla, romper la barrera de la indiferencia del potencial comprador logrando que este otorgue un mayor valor a lo que sea que se pueda asegurar mediante el acuerdo.

En el otro busca, mediante actos del habla, lograr la otra parte otorgue un mayor valor al acuerdo por las posibles consecuencias negativas que podrían traer en caso de no lograrse.

En el caso de retórica de la venta, lo que se busca es modificación del punto de indiferencia, ya sea creando necesidades, deseos o insatisfacciones.

Al respecto el autor cita como ejemplo el discurso del joven Enrique (En Enrique V de W. Shakespeare), frente a sus tropas en Agincourt, en el discurso les deja en claro a sus tropas que el que quiera puede irse pero el que se queda y lucha se ganara el honor eterno⁹⁷.

En la retórica de la amenaza se busca alterar el punto de indiferencia modificando el valor que el oponente tendría en caso de no lograrse un acuerdo, lo que incluye la pérdida de valor total.

Tres son los ejemplos que nos da el autor de este tipo de retórica.

Una es de la película "El Padrino I", en donde por medio de un mensaje muy claro, le transmite a un director de cine que re-vea la posibilidad (ante sus reiteradas negativas), de incluir en su película al protegido de Vito Corleone. La escena muestra al director de cine despertándose en su cama, completamente manchada de sangre, y descubriendo que a su lado estaba la cabeza de su caballo predilecto.

Otro ejemplo es el de la película "Mujer bonita". En ella Edward Lewis (Richard Gere), intenta comprar el astillero de Morse (Ralph Bellamy). Como Morse estaba en la etapa final de una negociación para fabricar buques para la armada, el precio que ofrecía Lewis era muy por debajo del precio que Morse consideraría tentador. Es entonces cuando Lewis le anuncia (falsamente), que usaría todos sus contactos en el senado para lograr que ese contrato con la armada nunca sea aprobado. Es en ese momento donde Morse comprende que puede perder todo en caso de no cerrar trato.

Y por último, el ejemplo de la película "Los intocables", en ese caso Jim Malone (Sean Connery) se encuentra en una cabaña en Canadá en donde se secuestra un cargamento perteneciente a Al Capone. Luego del tiroteo solo

⁹⁷ Siguiendo ese lineamiento de Welauffer, podría considerarse un ejemplo similar el de la película "corazón valiente". En ella William Wallace (Mel Gibson), ante la posibilidad de que las tropas de escoceses apostadas en Stirling se retiren, pronuncia un elocuente discurso. Los escoceses le retrucan que quieren preservar su vida y Wallace les altera el punto de indiferencia creando la necesidad de libertad. Ver <http://www.youtube.com/watch?v=d2N7R6pY3mw&feature=related>

queda un secuaz vivo pero no quiere cooperar con el interrogatorio de Malone. Es entonces que Malone toma uno de los secuaces de Capone que estaba muerto (pero que el detenido creía con vida), le apunta con un revolver y, al no obtener respuesta del fallecido, dispara. Es ahí donde el secuaz (quien era el contador de Capone), analiza su situación y las consecuencias funestas que podría traer no cerrar trato y decide colaborar con la policía.

La retórica por medio de la cual gestionamos otros entendimientos de quienes somos, quienes son ellos, de nuestras relaciones personales o de sus problemas:

A.- El entendimiento de lo que somos

Este estilo retórico está altamente relacionado con el "ethos" de Aristóteles. Es adjudicarle fuerza a las palabras en base a la credibilidad de la persona, utilizar a la retórica como identificación. El concepto se basa en que creemos en las personas honestas más fácilmente que es las demás. Este tipo de retórica es altamente importante cuando la demanda es de índole moral. Así, por ejemplo, es el estilo utilizado por Martin Luther King o Mahatma Gandhi: "Cuando el objeto de la negociación puede ser presentado como una demanda de índole moral, y cuando la persona que presenta la demanda es percibida como una gran autoridad moral, superior a quien resiste la demanda - entonces, al menos en ciertas circunstancias que involucren a una gran audiencia, las opciones abiertas para quien resiste pueden verse significativamente reducida"⁹⁸.

B.- Su entendimiento sobre quienes son

Este es el típico discurso utilizado en la arenga política. Ha sido utilizado por los nazis como propaganda durante la segunda Gran Guerra, etc. Es en donde no solo se habla de los otros sino que se los crea como enemigos y se les da contenido. De ese modo se puede decir que hay un "nosotros" y un "ellos". Es decir, la audiencia se construye a sí misma y toma consciencia de sí. Por ejemplo, durante la propaganda nazi estaban los descendientes de la raza aria y los judíos, los descendientes de la raza aria y el resto de los europeos, y así sucesivamente. Más allá del grado es muy común ese discurso en todo grupo que quiere ser reconocido como elite. Así la aristocracia se quiere diferenciar de la clase media, los socios viejos de los nuevos, los intelectuales de la masa, etc. Solo que en esos casos no se considera a los demás como enemigos, podrán verse con recelo pero no como enemigos.

⁹⁸ "When the subject of the negotiation can be presented as a moral demand, and when the person presenting the demand is perceived as holding greater moral authority than the person resisting the demand, then - at least in certain circumstances involving powerful audiences - the options open to the person who resists the demand may be greatly reduced". Ver Wetlaufer, G. B., *The Rhetorics of Negotiations*, cit., p. 27.

C.- Su entendimiento sobre su situación, incluyendo su relación con nosotros

Este es el clásico estilo utilizado por la policía en los interrogatorios en los que se busca la confesión del delito. Por un lado el policía intentará ser simpático y amigable para minimizar la seriedad del delito cometido. A su vez intentará mediante ciertas estrategias psicológicas llegar a formar el sentimiento de culpa en el interrogado como en el siguiente caso: "Tu boca esta muy seca ¿No es cierto? [...] Se siente como si estuviera llena de algodón ¿No es así? [...] eso es resultado de tu mentira; las glándulas en tu boca que producen la saliva no están funcionando correctamente, puedes tomar toda al agua que tu estómago pueda albergar sin obtener ningún alivio. Solo hay un único remedio, y es decir la verdad"⁹⁹.

Las variantes que pueden ocurrir son muchas, la culpa y el remordimiento, los problemas ocasionados a las víctimas, los inconvenientes que vendrán para su familia en caso de ser condenado, etc. Sin embargo, mas allá de los distintos tonos que contará, siempre serán medios para establece un muy fuerte punto de vista acerca de: el contexto, las circunstancias y las posibles consecuencias negativas.

La retórica de la narración o "cuenta cuentos": Las historias siempre fueron centrales en la vida humana. En el ámbito del derecho, especialmente, se enseña a modo de historia, se razona a modo de historia, se intenta que el testigo cuente una historia, se le escribe al juez relatando una historia que favorezca nuestra posición y se intenta descubrir hechos que desestabilicen la historia del contrario. Pero una buena historia tiene sus secretos y hay que saber armarla y contarla.

Para comenzar hay que hacer referencia a una serie de elementos estructurales de la narrativa: los personajes (que tienen virtudes y características asignadas); eventos (que algunos serán centrales y otros no tanto); episodios o trayectorias convencionales que generalmente pueden describirse como principios, medios y fines; causalidades (actuó de esa manera porque tuvo una infeliz infancia); temas y significados.

También tiene un narrador a quien nunca se le hace referencia alguna y un auditorio (que puede ser una audiencia general o un lector solitario). El auditorio es un elemento esencial de la narrativa porque, tal como explica Wetlaufer, solo a través del auditorio la historia puede completar su función persuasiva. Ya sea por intriga, curiosidad o interés: "... el oyente siempre se compromete a convertirse, en un grado u otro, en un narrador suplementario

⁹⁹ "Your mouth's very dry, isn't it? [...] Feels like you have a mouthful of cotton, doesn't it? [...] That's the result of your lying; the glands in your mouth which produce the saliva are not functioning properly [...] you can drink all the water your stomach can hold without getting any relief. There's only one remedy, and that is to tell the truth." Ver Imbau, F., E. & Reid, J. E. *Lie detection and criminal interrogation* (1953), p. 155 .

de la historia - a veces de modos que son altamente idiosincrásicos para un oyente particular- llenando los vacíos, dando contenidos a los detalles, infiriendo las causas, evaluando los personajes y la acción, asignando diversas relaciones a varios personajes, respondiendo de diversos modos a la trama, anticipándose a lo que todavía no ha «ocurrido» en la historia y generalmente dándole «sentido» a la historia¹⁰⁰.

Por todo ello, abogados y miembros de otras profesiones saben que las historias son importantes porque pueden ser altamente persuasivas. Ahora bien, al funcionar de un modo diferente pueden ser altamente efectivas en un ámbito de negociación o disputa en donde otros estilos no lo son, pero no en cualquier tipo de negociación. Es por ello que ese método debe ser estudiado, aprendido y practicado para saber utilizarlo en el contexto adecuado.

Retórica de la reciprocidad: Este concepto nos recuerda que el mercado de intercambio como método de transacción no es algo novedoso. Desde tiempos inmemoriales que el intercambio es utilizado como símbolo y gesto de buena voluntad. Antropólogos como Malinowsky han estudiado la reciprocidad con detalle. Tanto para fortalecer lazos de amistad como para reparar daños sufridos. Así las culturas indígenas del Norte del Pacífico si un miembro de la tribu es difamado puede darle un regalo al que lo difamo y, este último, puede devolver el regalo agregando un pequeño regalo extra en señal de buena voluntad¹⁰¹.

Al respecto, este tipo de intercambios (o retórica de la reciprocidad)¹⁰², puede explicar parcialmente, según el autor, el porque los adversarios de una negociación se encuentran en lugares placenteros como con todo lo que ello conlleva: "Las partes pueden reunirse en un restaurante del gusto de ambas, intercambiar cumplidos, interesarse por las familias y colegas del otro, compartir su opinión acerca del concierto de anoche (o del capítulo de tv), o sobre algún magnífico auto antiguo, o sobre la linda oficina nueva de alguno, o sobre el manejo de algún caso anterior, o sobre una secretaria bonita. Todo esto

¹⁰⁰ "...the auditor always becomes engaged, in one degree or another, in supplementing the narrator's text - sometimes in ways that are highly idiosyncratic to a particular auditor - by filling in gaps, fleshing out details, inferring causes, assigning motives and meanings, assessing the characters and the action, forming diverse relationships to the various characters, responding in various ways to the plot, anticipating what has not yet "happened" in the story and generally making "sense" of the story". Ver Wetlaufer, G. B., *The Rhetorics of Negotiations*, cit., p. 40.

¹⁰¹ "... when one member of these tribes has been insulted by another, the victim of the insult may, rather than either demanding a retraction and an apology or hiring a lawyer to bring an action in defamation, give a gift to the man who has insulted him. At that point, the perpetrator of the insult may «make a return gift, adding a little extra to demonstrate his goodwill»". Ver Wetlaufer, G. B., *The Rhetorics of Negotiations*, cit., p. 42.

¹⁰² Para el autor un ejemplo de este tipo de retórica es la que se muestra en la película Lawrence de Arabia, cuando Lawrence se dirige al campamento del Príncipe Feisel con su guía beduino Tafas. En determinado momento Lawrence acomoda su pistola y su acompañante queda deslumbrado por el arma. Al ver su reacción Lawrence le regala su pistola al beduino, éste al recibir tan espléndido regalo se siente en deuda y le ofrece a Lawrence comida beduina.

podrá llevar a la construcción de confianza, o a retórica por la cuales podemos gestionar la comprensión por parte del otro de quienes somos, de quiénes son ellos, o de la situación en sí"¹⁰³.

Algo que, a nuestro entender, puede ser muy útil en un ámbito de marcadas diferencias culturales¹⁰⁴.

XIII. Un ejemplo de la realidad.

Durante fines del año 2001 se detonó una de las crisis económico/financiera más grandes de la Argentina, lo que llevo a una de las crisis políticas más importantes¹⁰⁵ de su historia. Al mismo tiempo, un pasivo de 150 mil millones de dólares la transformaba en la reestructuración de deuda más grande que se había realizado hasta ese momento. Y la negociación de deuda más grande del FMI. Si bien las partes eran la República Argentina por un lado, y los tenedores de deuda pública argentina por el otro, era el FMI el encargado de velar por los intereses de los bonistas. De ese modo la Argentina pasaba al libro *Guinness* por partida doble. Como el país que declaraba el default mas grande del mundo y como el país que mas veces, (seis en total), se había declarado en default. En ese ámbito de crisis de confianza se iba a llevar adelante una reunión entre los representantes de Argentina y del F.M.I.. Las primeras luces de una negociación que, todavía no estaba claro si se iba a llevar a cabo o si, simplemente, se limitarían a esperar lo peor.

Corría marzo del año 2002 y, en la Ciudad de Monterrey, se iba a llevar a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Financiación para el Desarrollo. Los casos ENRON, PARMALAT y los subsiguientes habían dado la

¹⁰³ "The parties may meet at a restaurant that is favored by both of them, they exchange pleasantries, they express interest in one another's families and colleagues, they share appreciation for last night's concert (or TV episode) or for some great old car or someone's fine new office or handling of some prior case or good looking secretary. All of this may bear upon the building of trust or the rhetorics by which we manage another's understanding of who we are, of who they are, or of the situation". Íd., p. 43.

¹⁰⁴ Ver punto VII de este trabajo.

¹⁰⁵ Se recordará la triste anécdota de los muertos en manifestaciones y del hecho de tener 5 Presidentes (aunque para los constitucionalistas solo hubo 3 Presidentes y 2 encargados del Poder Ejecutivo dado que no fueron elegidos por el Congreso, por ello no hay jura ni bastón de mando), en el lapso de un mes. Fernando de la Rúa, elegido presidente por elección de la ciudadanía. Como meses atrás, el Vicepresidente de la Nación (Carlos Álvarez), había renunciado a su cargo, al momento de la renuncia de de la Rúa, no había ni Presidente ni Vicepresidente. En esos casos la Constitución de la Nación Argentina determina que debe asumir el Ejecutivo el Presidente de la Cámara de Senadores. En ese entonces estaba a cargo del Senador Ramón Puerta quien asumió el Ejecutivo hasta tanto el Senado eligiera un nuevo Presidente. El Senado elige al Senador Adolfo Rodríguez Saa quien luego de una semana de gobierno renuncia a su cargo. En el momento en que renuncia Rodríguez Saa, el Senador Puerta no se encontraba en el país, por lo que en ese momento asume el Ejecutivo el Presidente de la Cámara de Diputados, Diputado Eduardo Camaño, hasta tanto regresara el Senador Puerta al país. Una vez de regreso, Puerta asume el Ejecutivo hasta que, el Senado vuelve a elegir otro presidente. En este caso al Senador Eduardo Duhalde. (Si les parece complicado entenderlo no quieran imaginar lo que fue vivirlo)

luz de alarma. Los Presidentes de los países más influyentes del planeta habían confirmado su presencia. Idéntico resultado con los organismos internacionales de crédito.

Aprovechando esa movilización se acordó una reunión entre los representantes de Argentina y del FMI estaba programada para el día 22 de Marzo del 2002 a las 7.30 AM.

Sin embargo, media hora antes se había programado una reunión con el entonces presidente del Banco Mundial.

Lo que sigue a continuación son las transcripciones de los apuntes tomados por Eduardo Amadeo¹⁰⁶ quien es su calidad de vocero presidencial, y economista formado en Inglaterra, oficio de traductor y asesor presidencial en ambas reuniones¹⁰⁷.

1º reunión. 22 de Marzo de 2002, Monterrey (México) 7 AM

Jim Wolfehnsen (Presidente del Banco Mundial)

"Como sucede en todas las cosas de la vida, los aspectos personales son extremadamente importantes y usted y HK¹⁰⁸ están bajo una enorme presión. Yo no lo conozco muy bien a usted pero lo conozco muy bien a él, y he hablado varias veces en la última semana sobre este tema. Además de saber que se juega su carrera en esto, HK no tiene ningún aliado natural para el tema de Argentina. Todos los países importantes del Fondo se corren y no quieren correr riesgos. Köhler es absolutamente impredecible. Está solo. La única salida es que usted consiga conectarse con él no desde la política, sino como persona; que consiga abrir un espacio de confianza, franco, directo pero sin agresión. Él tiene que involucrarse, y para ello, usted, señor Presidente, tiene que hacerlo sentir importante. Que sienta que los dos tienen el mismo problema y que lo van a poder resolver si dialogan en serio, como dos personas con enormes responsabilidades, que lo son. Todo esto se resuelve solo con confianza. ¡Ah!, y una última sugerencia: déjelo hablar; está necesitando decirle muchísimas cosas".

2º reunión. 22 de marzo de 2002, Monterrey (México) 7.30 AM

Eduardo Duhalde (Presidente de Argentina)

¹⁰⁶ Al respecto, solo queremos destacar que son las transcripciones de los apuntes tomados por uno de los participantes, no es una versión taquigráfica de las conversaciones. De ese modo queremos dejar en claro que, al citarlos, no se le está otorgando veracidad a los dichos sino plausibilidad. Lo importante aquí no es el término exacto de lo acontecido sino la esencia de lo que fue esa reunión.

¹⁰⁷ Ver Amadeo, E., *La salida del abismo*, Buenos Aires: Planeta, 2003, pp. 133 a 138.

¹⁰⁸ Se refiere a Horst Köhler quien en ese entonces era Director General del Fondo Monetario Internacional. Años más tarde sería electo Presidente de Alemania, cargo que ocuparía desde el 2004 hasta el 2010.

"Señor Köhler, usted y yo tenemos el mismo problema, la Argentina, y lo podremos resolver si somos inteligentes y dialogamos con franqueza. Soy absolutamente consciente de que a los argentinos nadie nos cree, ni dentro ni afuera, pero también pido que entiendan que esta es la crisis más difícil de la historia, porque no es una crisis, sino que varias crisis juntas. Que estamos viviendo a un paso de la anarquía, y que este es un tema para el cual no hay respuestas, porque sabemos como salir de la dispersión, pero ¿cómo salir del caos? La manera como Rodríguez Saá declaró el *default* fue una vergüenza para todos, y desde esa base de falta de credibilidad es muy difícil retomar. Así como yo entiendo su responsabilidad, le pido que usted también entienda la mía. Yo se que necesitamos transformaciones, pero no podré conseguirlas si no acumulo el poder político necesario para llevar a cabo lo que hace falta; y eso incluye recuperar la seguridad jurídica. Pero no lo puedo hacer sin un mínimo de consenso, como hicieron los norteamericanos después del 11 de Septiembre: todos se juntaron detrás de un objetivo, y eso es lo que yo quiero de la Argentina".

Horst Köhler (Director General del Fondo Monetario Internacional)

"Valoro muchísimo su trabajo y su coraje, señor Presidente, y a veces pienso que ambos tenemos una misión imposible por delante, pero también recuerdo aquella frase de Karl Popper que dice que «el optimismo es una obligación». Siempre hay una salida, y creo que la podemos encontrar juntos, pero, para serle franco, no sabemos como, ni que camino tomar con Argentina. Todo el tiempo estoy recibiendo de su país señales mixtas, avances y retrocesos. Coincido con usted en el tema de la credibilidad, pero es función de la historia, la política, la cultura, todo en lo que hemos tenido muchos problemas con la Argentina. Y no se como podrá lograrse ese consenso que usted busca".

Eduardo Duhalde (Presidente de Argentina)

"Estoy hablando de consenso parlamentario, en un momento en que los partidos políticos no son creíbles. Imagínese un país en el que la tercera parte de la clase media pasó a la pobreza, sin saber por qué le pasó lo que le pasó ¿A quién le van a creer? ¿Qué promesa van a aceptar? Pero yo también se que usted no puede tomar riesgos, por eso le propongo que hagamos un programa *pari passu*, en el que manejemos los riesgos de manera acordada".

Horst Köhler (Director General del Fondo Monetario Internacional)

"Sí, podemos, pero es necesario que quede claro que hay que manejarse con realismo, que si hay un nuevo inicio es porque las cosas cambian. Hoy el tema más importante son las provincias. Yo conozco bien el tema de las provincias porque Alemania es un país federal. Pero en el caso de Argentina, la cuestión se ha desmadrado. Es esencial que las provincias cumplan el pacto que han firmado en un ciento por ciento. Considere usted que en cualquier país parecido a la Argentina, los salarios representan un 5 por ciento de gasto,

mientras que en la Argentina el promedio esta por encima del 11 por ciento, y así no hay presupuesto que aguante".

Eduardo Duhalde (Presidente de Argentina)

"Sí, pero estamos en medio de una crisis y el margen de maniobra es limitado. Nosotros estamos convencidos de que en lugar de realizar más y más ajustes, debemos concentrarnos en la producción. No hay salida sin producción, y la Argentina tiene toda su capacidad de producción frenada. Esta es la única salida posible para la crisis".

Horst Köhler (Director General del Fondo Monetario Internacional)

"Además, quiero mencionarle mi preocupación por la política de intervención en el mercado de cambios que están realizando ahora: ¡se están quedando sin reservas! ¡Y nuestra gran diferencia de punto de vista con ustedes es que una condición inevitable para el ajuste es que el peso tenga el precio que debe tener!".

(HK comenzó a dejar de lado la sonrisa, la cara de ED hizo lo propio. Intervino entonces Ruckauf).

Carlos Ruckauf (Ministro de Relaciones Exteriores de la Argentina)

"Todos creemos en la libre flotación como un objetivo deseable, pero si la gente se mata en la calle por la inflación que genera la disparada del dólar, no va a haber programa económico que discutir".

Horst Köhler (Director General del Fondo Monetario Internacional)

"Pero eso hace perder credibilidad al BCRA¹⁰⁹, que va siempre interviniendo `desde atrás`".

(Terciando Sing)

Anoop Singh (Director del Departamento de Operaciones Especiales del F.M.I.)

"Yo entiendo su preocupación por el tema de la inflación, pero la venta de dólares sin ningún resultado empeora las expectativas, y hasta ahora no ha servido de nada. Deben dejar de intervenir cuanto antes".

"Y en cuanto al problema social, vamos a incluir en el paquete una red de contención social con el BID y el Banco Mundial. Vamos a ponernos a trabajar en eso ya mismo".

¹⁰⁹ Banco Central de la República Argentina.

(Aun cuando en Buenos Aires habían planteado la cuestión con mayor sutileza, AS y HK mostraban ahora la verdadera intención del Fondo, demandando que se dejara flotar la moneda lo cual en las condiciones en las que se encontraba en ese momento la Argentina, era una verdadera locura)¹¹⁰

José Remes Lenicov (Ministro de Economía de la Argentina)

"Todo este tiempo hemos estado trabajando para tener más herramientas monetarias que nos permitan una intervención más refinada en el mercado, que sólo vender reservas. Y vamos a empezar ya mismo a colocar letras en el mercado y a ofrecer otras alternativas. Pero, además, deberán ustedes aceptarnos que la corrida que estamos viviendo tiene mucho que ver con las expectativas. Y las expectativas sólo van a cambiar si conseguimos tener cuanto antes un programa".

Horst Köhler (Director General del Fondo Monetario Internacional)

"El otro tema esencial de la negociación es el de la seguridad jurídica. Si usted consigue hacer las reformas que ha prometido, haría nuestra vida - y la negociación - mucho más sencillas".

Eduardo Duhalde (Presidente de Argentina)

"Usted va a ver que lo voy a hacer, le voy a demostrar que tengo poder parlamentario".

Horst Köhler (Director General del Fondo Monetario Internacional)

"Si usted logra eso, me atrevo a enviarle ahora mismo una misión para tener una carta de intención el 20 de abril. Realmente, señor Presidente, siento que tenemos una oportunidad, que si los dos somos negociadores duros pero honestos podemos tener una chance para salir adelante".

Eduardo Duhalde (Presidente de Argentina)

"Sí, pero necesito que destrabe cuanto antes los fondos del Banco Mundial y del BID para la prefinanciación de exportaciones y para los programas sociales".

Horst Köhler (Director General del Fondo Monetario Internacional)

"No, señor Presidente, sólo vamos a acordar sobre la base de un paquete integral, no queremos ir 'de a pedacitos'. Sólo cuando la dirección sea clara".

Eduardo Duhalde (Presidente de Argentina)

¹¹⁰ El presente comentario corresponde a una opinión de Eduardo Amadeo.

"Hay que ver lo que es una depresión. Usted no sabe lo que es un país en depresión. Y no sólo económica, sino también espiritual. Yo se que no puedo evitar que haya sacrificio, porque ya hay suficiente sacrificio; quiero que haya menos sacrificio de lo que ya esta sufriendo mi gente. Mi responsabilidad es evitar la anarquía. Porque antes de aumentar la anarquía, me voy. Parece que usted no se da cuenta que en setenta días avanzamos más que en dos años, aun en medio de una situación explosiva. Ustedes me piden mas sacrificio, ¡¡¡pero yo tengo otro límite que no voy a pasar!!!, ocurra lo que ocurra: es el hambre de mi pueblo. ¡¡¡Yo conozco bien cuán cerca estamos de ese límite, y no lo voy a pasar!!!".

(Duhalde fue muy duro pero todos nos dimos cuenta de que había tocado a Köhler, quien en lugar de aumentar el tono de voz, lo bajo)¹¹¹

Horst Köhler (Director General del Fondo Monetario Internacional)

"Estoy de acuerdo con usted en que el Fondo debería haber sido más duro antes de cambiar el rumbo, pero repito que éste es un problema también de los argentinos, no solo del FMI. De todos modos, señor Presidente, debo decir que me impresiona su seriedad y su sensibilidad, aunque debemos encontrar un balance entre la sensibilidad y la responsabilidad. Porque en ocasiones demasiada política es enemiga de la buena economía".

Eduardo Duhalde (Presidente de Argentina)

"En eso tampoco estaremos nunca de acuerdo con ustedes. Si no hay política, no podrá haber economía. Yo quiero una economía seria y ordenada, pero nunca un país en el que mande la economía. Ya lo probamos en Argentina durante los noventa y así nos fue".

Carlos Ruckauf (Ministro de Relaciones Exteriores de la Argentina)

"Debemos encontrar un punto de encuentro que nos permita decirle a la gente que estamos trabajando en conjunto para salir de esta crisis. Es nuestra obligación ética como dirigentes".

Horst Köhler (Director General del Fondo Monetario Internacional)

"Esto ha sido muy constructivo [...] Estoy convencido de que vamos a seguir en contacto [...] de le todo el apoyo a JRL, es un gran ministro de Economía [...] créame que yo no soy arrogante, pero también tengo la obligación de ser franco y no hablarle para aparecer como bueno [...] Queremos que todo esto termine cuanto antes en un programa [...] Confíe en que lo queremos ayudar".

¹¹¹ Comentario de Eduardo Amadeo.

Eduardo Duhalde (Presidente de Argentina)

"Me voy muy contento de la reunión [...] hemos hablado claramente y sin reservas [...] Empezamos con gran desconfianza pero hemos podido avanzar [...] Acordemos qué decirle a la prensa".

Tal como puede verse en este ejemplo una negociación puede comenzar con un estilo retórico para luego ir variando a otro. Al mismo tiempo se percibe como a medida que va surgiendo información se modifican los valores de referencia y las barreras de indiferencia. Además, se vislumbra el mensaje principal y el secundario que se encuentra entre líneas que, muchas veces, es la principal pretensión. Si bien en este caso no era el punto neurálgico sino tan solo el principio en donde se establecían parámetros de acuerdo para comenzar las negociaciones es un ejemplo válido de la increíble cantidad de variantes con las que puede uno encontrarse en una negociación compleja.

XIV. CONCLUSIÓN.

Por todo lo expuesto, pensamos que todo argumento para ser persuasivo debe estar acompañado de ciertos accesorios de índole psicológico, moral, o narrativo dependiendo el caso, a fin de lograr mayor grado de credibilidad. Siempre jugando dentro de los límites de lo probable, de no hacerlo se estaría adentrando en el terreno de la mentira. Y mentir en una negociación (a diferencia de ocultar información o exagerar), es como hacer una fogata en día de mucho viento. Nunca se sabe cuando el viento se nos volverá en contra y nos ahogue con nuestro humo¹¹².

En cuanto a los argumentos a utilizar, pueden ser tan ricos y variados como el lenguaje mismo. Y ello es así porque no hay reglas. El único principio que encontramos en una negociación es el de evitar el aumento del conflicto (ya sea por su extensión en el tiempo, la cantidad de partes involucradas o el grado de conflictividad). Por ello, consideramos que no hay mejores o peores métodos, o argumentos, sino los adecuados para cada caso e instancia, dependiendo de los recursos y poder de negociación que tengamos. Desempeñarse como negociador utilizando un único método de negociación es como comer sabiendo utilizar solamente el tenedor. Será muy útil con la ensalada, insuficiente con un cordero y obsoleto con la sopa.

Por último, es importante recordar este viejo consejo oriental: "...el *non plus ultra* del servicio de un Samurai es saber expresar con inteligencia su propia opinión, como los hombres calificados del feudo, que son los consejeros

¹¹² Con esto no estamos diciendo que nunca se debe mentir, hay ocasiones en donde es válida alguna que otra "mentira piadosa", lo que queremos decir es que una negociación nunca podrá basarse en una mentira sin correr el riesgo de perder toda credibilidad (actual y futura).

experimentados del Daimyo. Cuando uno ha comprendido esto, poco importa lo que uno piensa o lo que hace".¹¹³

Es decir, no solo concentrarse en encontrar el mejor argumento sino también en expresar, nuestros argumentos, de manera tal que surta el efecto deseado en la parte contraria, esa será la diferencia entre decir algo y comunicarlo. Por último, no debemos olvidar que, en toda buena argumentación, también es muy importante el saber que cosas callar y cuando hacerlo.

Por eso, un buen negociador argumentara mucho y bien, un muy buen negociador expresará poco y de calidad, y un gran negociador dirá estrictamente lo necesario.

Para Caro, quien me demostró que negociar es aprender del otro.

Para Agus, quien me enseñó que tener poder no garantiza dominar la situación.

A la memoria de Enzo Di Mascio

¹¹³ Ver Yamamoto, Y., *El Camino del Samurai*, Buenos Aires: Troquel, 1994, p. 113.