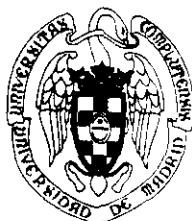


UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Se recuerda al lector no hacer más uso de esta obra que el que permiten las disposiciones Vigentes sobre los Derechos de Propiedad Intelectual del autor. La Biblioteca queda exenta de toda responsabilidad.



BIBLIOTECA U.C.M.



5307212380

**COMUNICACIÓN Y MOVIMIENTOS
ESTRATÉGICOS EN LA NEGOCIACIÓN**

Dado de Baja
en la
Biblioteca



TESIS DOCTORAL

PRESENTADA POR
Elvira García de Torres

DIRIGIDA POR
Felicísimo Valbuena de la Fuente
Catedrático numerario de la Universidad
Complutense

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA INFORMACIÓN
REGISTRO DE LIBROS
BIBLIOTECA GENERAL
Nº Registro *T.D. 360*

Madrid, 1995

NA: X537364073

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. EL PROCESO NEGOCIADOR: TEORÍAS Y MODELOS	12
1.1. Los primeros trabajos (1930-1959)	18
1.1.1. Los años 30: modelos económicos	19
1.1.2. Los años 40: el modelo del "pesimista cauto" de Von Neumann-Morgenstern	21
1.1.3. Los años 50: síntomas de cambio.	22
1.1.3.1. La solución de Nash	23
1.1.3.2. La revisión del modelo del "pesimista cauto"	24
1.1.3.3. La fórmula de Pen	25
1.1.3.4. Schelling y el nacimiento de los modelos manipulativos	27
1.1.3.5. Stone contesta a Nash	28
1.1.3.6. Siguiendo a Schelling: Ellsberg	29
1.1.3.7. Nuevas perspectivas: Ann Douglas	31
1.2. El dominio de la psicología y otras aportaciones de las ciencias sociales (1960-1969)	33
1.2.1. Modelos psicológicos	34
1.2.1.1. Siegel y Fouraker investigan el nivel de aspiración	35
1.2.1.2. La fórmula Cervin-Henderson	36
1.2.1.3. Stevens: modelo de la doble evitación	37
1.2.1.4. Kelley, Beckman y Fischer en torno al punto de resistencia	39
1.2.1.5. El cubo motivacional de Nierenberg	41

1.2.2. El interés por la negociación internacional	42
1.2.2.1. Iklé y Leites responden a Siegel y Fouraker .	43
1.2.2.2. Los objetivos de la negociación internacional	45
1.2.2.3. Sawyer y Guetzkow: un modelo preliminar . .	47
1.2.3. Modelos psicosociológicos	48
1.2.3.1. Cultura y convergencia de expectativas en Harsanyi	48
1.2.3.2. La cuádruple dimensión de Walton y McKersie	49
1.2.4. Actualización: modelos económicos y tácticos	53
1.2.2.1. De la interdependencia de Bishop a la convergencia de Zeuthen	53
1.2.2.2. Nicholson: la escalada del conflicto	55
1.3. Nuevos horizontes (1970-1979)	57
1.3.1. Modelos de procedimiento	58
1.3.1.1. La fórmula y el detalle de Zartman	59
1.3.1.2. La negociación por principios de Fisher y Ury	60
1.3.2. Modelos sociológicos	61
1.3.2.1. La solución justa de Bartos	62
1.3.2.2. La doble sensibilidad de Druckman	63
1.3.3. Actualización: modelos psicológicos y tácticos	65
1.3.3.1. Modelos psicológicos	66
1.3.3.1.1. Holmes, Throop y Strickland lo cuestionan todo	66
1.3.3.1.2. Spector se inspira en Lewin	68
1.3.3.3. Modelos manipulativos	69
1.3.3.3.1. La guerra y la huelga, según Nicholson	70
1.3.3.3.2. El "cálculo del negociador" de Young	72
1.4. Todo es negociable (1980-1989)	75
1.4.1. Modelos temáticos	77
1.4.1.1. Kennedy, Benson y McMillan: ocho pasos para negociar	78
1.4.1.2. La negociación "hacia el acuerdo" de Scott .	79

1.4.1.3. Shoonmaker: entre la preparación y la revisión	79
1.4.1.4. Steele, Murphy y Russill: cuarenta y una tácticas	80
1.4.2. Modelos manipulativos	82
1.4.2.1. Pruitt: la doble preocupación	83
1.4.2.2. La quintuple dimensión de Mastenbroek	85
1.4.2.3. Tácticas y relaciones de poder en Bacharach y Lawler	86
1.4.3. Actualización: modelos matemáticos, estructurales y sociológicos	90
1.4.3.1. Raiffa: al rescate de las herramientas matemáticas	91
1.4.3.2. Saunders o la importancia de "prenegociar"	93
1.4.3.3. Negociar en tres dimensiones: Colosi	94
1.5. Tendencias actuales (a partir de 1990)	96
1.5.1. Negociar comunicando	97
1.5.1.2. Andes: el mensaje tridimensional	97
1.5.1.3. Modelos unidimensionales	98
1.5.2. Actualización: modelos temáticos y manipulativos	100
1.5.2.1. El modelo situacional de Montaner	101
1.5.2.2. Ury: estrategia de penetración	102
1.6. Recapitulación	104
II. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN	113
2.1. Repertorio estratégico	119
2.1.1. Los precedentes: militares y matemáticos	122
2.1.1.1. La estrategia del guerrero	123
2.1.1.2. Torneos matemáticos por ordenador	125
2.1.1.2.1. Una estrategia ganadora: TIT-FOR-TAT	127
2.1.2. La transformación del legado estratégico	128
2.1.2.1. La herencia militar	130
2.1.2.2. La herencia matemática	132
2.1.2.2.1. Estrategias de cooperación y competición	133

2.1.2.2.2. Interacción de estrategias	134
2.1.2.2.2. Doble interacción estratégica	137
2.1.2.3. Ampliando el patrimonio estratégico	141
2.1.2.3.1. Estrategias con nombre propio	142
2.1.2.3.2. De la táctica a la estrategia	145
2.2. Repertorio táctico	147
2.2.1. Seis movimientos estratégicos clásicos	150
2.2.1.1. Mil maneras de coaccionar	151
2.2.1.1.1. Condiciones de eficacia	156
2.2.1.1.2. Un intento de clasificación	157
2.2.1.1.3. Riesgos asociados	163
2.2.1.2. Quemar las naves	168
2.2.1.2.1. Condiciones de eficacia	170
2.2.1.2.2. El compromiso y la publicidad	172
2.2.1.2.3. Riesgos asociados	175
2.2.1.3. Ceder o no ceder	176
2.2.1.3.1. Concesiones falsas y genuinas	178
2.2.1.3.2. Múltiples partes y atributos	181
2.2.1.3.3. Estrategias concesivas	183
2.2.1.3.4. El dilema concesivo	187
2.2.1.3.5. La concesión y los resultados	188
2.2.1.4. Exagerar por mandato	191
2.2.1.4.1. El riesgo de pedir demasiado	198
2.2.1.5. Licencia para mentir	201
2.2.1.5.1. Grados de engaño	203
2.2.1.5.2. Objeto y procedimiento	207
2.2.1.5.3. Riesgos asociados	211
2.2.1.6. Comienza la cuenta atrás	212
2.2.1.6.1. Tipos de límites temporales	214
2.2.1.6.2. Riesgos asociados	219
2.2.2. Repertorio potencial de tácticas de negociación	221
2.3. Recapitulación	273
III. COMUNICACIÓN Y MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS	276
3.1. Negociando en Brest-litovsk	280

3.1.1. Dujonin no quiere entender	282
3.1.2. Impulsos eléctricos de Brest a Moscú	288
3.1.3. Del ruso al alemán	291
3.1.4. Se interrumpe la sesión	293
3.1.5. El Consejo y la delegación	296
3.1.6. Anexión o coacción	297
3.1.7. Amabilidad tras las alambradas	302
3.1.8. La partitura de Brest	307
3.1.8.1. El general y el presidiario	311
3.2. Modalidades de intercambio comunicativo en la negociación . .	318
3.2.1. Tipos de negociación	319
3.2.2. El dilema intrapersonal	321
3.2.3. La negociación entre dos o más personas	324
3.2.3.1. La coordinación tácita	330
3.2.3.2. Persona <i>versus</i> organización	333
3.2.3.3. Los presentes: número y rango	336
3.2.3.4. Negociar "en ningún lugar"	339
3.2.3.4.1. El teléfono: implicaciones tácticas . .	344
3.2.3.4.2. Audiencias masivas	347
3.3. Flujos comunicativos y dimensiones tácticas	349
3.3.1. Dimensión horizontal	351
3.3.1.1. Alianza de poderdantes	352
3.3.1.2. Dilemas de la dimensión horizontal.	354
3.3.1.3. Tácticas de la dimensión horizontal	356
3.3.2. Dimensión vertical	357
3.3.2.1. Jerarquía y verticalidad	358
3.3.2.2. Convergencia y divergencia en las motivaciones	360
3.3.2.3. Dilemas de la dimensión vertical	362
3.3.2.4. Tácticas de la dimensión vertical	363
3.3.3. Dimensión lateral	365
3.3.3.1. El dilema del control	366
3.3.3.2. Comunicación y liderazgo	369
3.3.3.3. Tácticas de la dimensión lateral	371
3.3.4. Dimensión externa	372

3.3.4.1. El balcón y la trastienda: diplomacia y periodismo	373
3.3.4.2. Tácticas de la dimensión externa	379
3.3.5. Dimensión de las alternativas	380
3.3.5.1. Alternativas y rango de negociación	380
3.3.5.2. Tácticas de la dimensión de las alternativas	381
3.3.6. Dimensión de la intervención	383
3.3.6.1. Tácticas de la dimensión de la intervención	386
3.3.7. Dimensión de la ocultación	387
3.3.7.1. La negociación como hecho consumado	388
3.3.7.2. Del regalo al soborno	389
3.3.7.3. Tácticas de la dimensión de la ocultación	391
3.4. Recapitulación	392

IV. MEMORIAS DEL CONGRESO DE VIENA: REPERTORIO

TÁCTICO DE TALLEYRAND	395
4.1. Talleyrand, hombre y político	401
4.1.1. Los primeros pasos: del seminario al <i>budoir</i>	406
4.1.1.1. Accidente de infancia	406
4.1.1.2. Cura a su pesar	407
4.1.1.3. Abate de la corte	408
4.1.1.4. Defensor del patrimonio de la Iglesia	409
4.1.1.5. Representante del clero	411
4.1.2. De obispo revolucionario a noble emigrado	412
4.1.2.1. La confiscación del patrimonio de la Iglesia	413
4.1.2.2. Consagración de los obispos constitucionales	415
4.1.2.3. Todo por un pasaporte: el Terror	418
4.1.2.4. El exilio: en la lista de emigrados	419
4.1.2.5. El regreso: "Os reclamo a Talleyrand"	421
4.1.3. Ministro del Directorio	422
4.1.3.1. Una mujer en campaña	423
4.1.3.2. Primeros asuntos en la <i>rue du Bac</i>	424
4.1.3.3. Los agentes XYZ	426
4.1.3.4. La expedición a Egipto	427
4.1.3.5. Adiós a la <i>rue du Bac</i>	429

4.1.3.6. Conspirando: el 18 de Brumario	430
4.1.4. Ministro del Consulado y del Imperio	431
4.1.4.1. Matrimonio con Mme. Grand	432
4.1.4.2. El asesinato del duque de Enghien	433
4.1.4.3. Segunda despedida a la <i>rue du Bac</i>	434
4.1.4.4. Anfitrión de los borbones en Valençay	436
4.1.4.5. La traición de Erfurt	438
4.1.4.6. El vicio y el crimen contra Napoleón	439
4.1.4.7. "Si Talleyrand estuviera aquí..."	441
4.1.4.8. <i>Hacedor de reyes</i>	443
4.1.5. Ministro legitimista	446
4.1.5.1. De nuevo en la <i>rue du Bac</i>	448
4.1.5.2. El despacho del pigmeo	449
4.1.5.3. La dimisión que provoca el zar	450
4.1.6. Embajador orleanista	451
4.1.6.1. La conferencia de Londres	454
4.1.6.1.1. La independencia de Bélgica	456
4.1.6.1.2. Leopoldo, rey de Bélgica	458
4.1.6.1.3. El cojo y el ciego	459
4.1.6.1.4. Elogio de Talleyrand	460
4.1.6.1.5. Fin de la misión	462
4.1.6.2. La cuádruple alianza	462
4.1.6.3. Ha sonado la hora	465
4.1.7. La última negociación	466
4.1.7.1. La firma de la paz con la Iglesia	467
4.2. 1814-1815: El congreso de Viena	470
4.2.1. Las instrucciones de Talleyrand	474
4.2.1.1. Cuestiones de procedimiento	475
4.2.1.2. La solución francesa	477
4.2.1.3. Conclusión: orden de prioridades	480
4.2.2. Todo el mundo a Viena (septiembre de 1814)	481
4.2.2.1. Las delegaciones de los Cuatro Grandes	482
4.2.2.2. Invitados menores, espectadores y espías	485
4.2.3. Se levanta el telón (de septiembre a octubre)	487
4.2.3.1. El Consejo de los Cuatro	487

4.2.3.2. El Consejo de los Ocho	489
4.2.4. Aires de guerra (de noviembre a enero)	491
4.2.4.1. División en el Consejo de los Cuatro	492
4.2.4.2. El Consejo de los Cinco	493
4.2.5. Todos al escenario (de abril a junio)	495
4.2.5.1. Nápoles: Murat o Fernando VII	495
4.2.5.2. Napoleón en las Tullerías	496
4.2.5.3. Se resuelven las cuestiones menores	496
4.2.5.4. El acta final del 9 de junio	498
4.3. <i>Memorias</i> de un congreso: repertorio táctico de Talleyrand . . .	500
4.3.1. Objetivos generales y específicos	501
4.3.2. Metodología	502
4.3.3. Presentación de los resultados	519
4.3.4. Interpretación de los resultados	578
4.3.4.1. Repertorio fáctico manifiesto	578
4.3.4.2. Repertorio de la DH	582
4.3.4.3. Repertorio de la DV	593
4.3.4.4. Repertorio de la DL	596
4.3.4.5. Repertorio de la DE	597
4.3.4.6. Repertorio de la DA	599
4.3.4.7. Repertorio de la DI	600
4.3.4.8. Repertorio de la DO	601
4.3.4.9. Aprovechamiento del repertorio potencial . . .	603
4.3.4.10. Consideraciones globales	606
4.4. Recapitulación	611
V. CONCLUSIONES	614
VI. BIBLIOGRAFÍA	619

INTRODUCCIÓN

La negociación es una forma de solucionar conflictos y promover acuerdos que se distingue de otras por las siguientes razones: posibilita la participación de todos los afectados, la solución surge de la puesta en común y por ello es aceptada por todos, combina generalmente intereses convergentes y divergentes y presenta comportamientos ritualizados particulares. Putnam y Jones sugieren como principal rasgo diferenciador el énfasis en "los intercambios y los compromisos como comportamientos apropiados para alcanzar un acuerdo conjunto"¹.

Las definiciones que es posible encontrar en textos no especializados destacan sobre todo la asociación con los ámbitos de la diplomacia y el comercio². En sentido amplio, es preciso considerar el proceso negociador

¹ PUTNAM, L.L. y JONES, T.S., "The role of communication in bargaining", *Human Communication Research*, vol. 8, nº 3, 1982, p. 263.

² Negociar, según el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua* (RAE, Madrid, 1992) ofrece cinco posibilidades definitorias: una primera acepción hace referencia a la compra y venta de mercancías; en segundo lugar, el término se vincula con traspaso, cesión o endoso de vales o letras; a continuación se identifica con el descuento de valores; en cuarto y quinto lugar encontramos, respectivamente, las siguientes correspondencias, "Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro" y "Tratar por vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc.". El *Diccionario de uso del español* de María Moliner (Gredos, Madrid, 1986) propone, en orden sucesivo, las que ofrecemos a continuación: dedicarse a los negocios, realizar una operación bancaria y ajustar o tratar, hablar unas personas con otras para resolver un asunto y particularmente para asuntos internacionales. Julio Casares, en su *Diccionario Ideológico de la Lengua Española* (Gustavo Gili, Barcelona, 1985), recoge el comercio de mercancías y valores, la gestión de asuntos públicos y privados y "Tratar por vía diplomática del ajuste de un convenio o tratado o de la resolución de algún asunto. Al comercio hace referencia también el *Diccionario Crítico Etimológico Castellano e Hispánico* de J. Corominas y A. Pascual (Gredos, Madrid, 1987).

como "... una forma de interacción a través de la cual individuos, organizaciones y gobiernos tratan de llevar a cabo (o, al menos, así lo pretenden) un reajuste de algunos de sus intereses comunes y antagónicos"³. Es, en suma, un proceso abierto a una participación legítima de tipo cooperativo y/o competitivo.

"La consideración de la conducta seguida en un conflicto como un conjunto de negociaciones contribuye a evitar que nos ocupemos exclusivamente del conflicto o del interés común. Caracterizar las maniobras y acciones de una guerra limitada como un proceso negociador es recalcar la idea de que, además de la divergencia de intereses sobre las variables en disputa, existe un poderoso interés común en llegar a una solución que no lesione desmesuradamente los valores de ambas partes"⁴.

En ocasiones, es más costoso negociar esos intereses comunes y diferenciados que emprender una vía de acción unilateral. Una de las funciones de la prenegociación es, precisamente, determinar el coste del proceso negociador y su rentabilidad⁵.

Frente a otras formas de solucionar conflictos como el arbitraje o la mediación, la negociación aparece como un proceso más simple y menos gravoso para las partes implicadas. La selección de una tercera parte puede convertirse en un proceso previo de negociación. Además, en comparación con el arbitraje -en el que las partes han de aceptar el dictamen del árbitro-, la negociación permite que las partes en conflicto construyan su propio

³ IKLÉ, F. Ch., "Negociación", *Enciclopedia internacional de las ciencias sociales*, p. 329.

⁴ SCHELLING, T.C., *La estrategia del conflicto*, Tecnos, Madrid, 1964, p. 3.

⁵ Junto a la evaluación de riesgos, la promesa de recompensas, apoyo, la búsqueda de alternativas, la determinación de los participantes y la construcción de puentes desde el conflicto a la conciliación. Vid. ZARTMAN, W., *Prenegotiation: "Phases and Functions"*, en GROSS STEIN, J., *Getting to the table. The processes of International Prenegotiation*, The John Hopkins University Press, U.S.A., 1989, pp. 1-17.

acuerdo, que se convierte en testimonio perdurable de los esfuerzos por superar las diferencias.

Estas consideraciones no obvian la existencia de lo que podemos denominar procesos de negociación viciados. La negociación toma la forma de dictado, en el que una de las partes impone su visión de lo que considera un acuerdo justo a la otra. La formalización del tratado de Versalles, que pone fin a la Primera Guerra Mundial, contribuye "... a crear la opinión, universal en Alemania y tácitamente aceptada en amplios sectores de la opinión pública mundial, de que la firma obtenida en esas condiciones no obligaba moralmente a respetar el compromiso impuesto"⁶. Hitler iniciará la guerra del desagravio, moviendo a la nación alemana a exhibir, años más tarde, el rencor acumulado durante dos décadas. La reunión de Versalles produce unos resultados a largo plazo que cuestionan el valor del acuerdo inicial. En este caso, la legitimidad del proceso negociador encubre una situación de consenso fraudulento⁷.

Por ésta y otras razones, la imagen del negociador no goza del prestigio y reconocimiento de otras figuras personalizadas para la resolución de problemas -mediador o árbitro, por ejemplo. Tradicionalmente, el estereotipo del negociador profesional se asocia al maquiavelismo en sus connotaciones negativas: empleo de la astucia y el engaño en las relaciones

⁶ TORRE, R. de la, "Los problemas de la paz", *Historia 16*, vol. 7, Madrid, octubre de 1983, p. 14. La delegación alemana sólo es recibida en dos ocasiones por los representantes de las potencias ganadoras. En la primera, los plenipotenciarios alemanes reciben ya el borrador del acuerdo, un plazo límite de cinco días para la aceptación y la amenaza de la reanudación de las hostilidades. El segundo encuentro se produce en el *salón de los espejos* de Versalles. Los dos representantes de la nación vencida entran escoltados por militares y han de firmar el tratado en una mesa diferente a aquella en la que se sientan los representantes de las naciones vencedoras.

⁷ Es cierto que con el fin de las hostilidades, las partes enfrentadas han de poner fin a un conflicto de tipo III -todos desean lo mismo pero han de optar por algo diferente y domina el interés propio sobre el común. En el conflicto de tipo III la negociación tiene menos posibilidades de imponer la cooperación, al contrario de lo que ocurre en conflictos de tipo II, que se producen porque se pretenden cosas distintas y se ha de aceptar lo mismo. Vid. COOMBS, C.H. y AVRUNIN, G.S., *The Structure of Conflict*, Lawrence Erlbaum Associates, U.S.A., 1988.

interpersonales para manipular a los demás⁸. En el ámbito comunicativo, se destaca la intencionalidad y la búsqueda de un efecto persuasivo.

El negociador normativo en las caracterizaciones más frecuentes y actuales no difiere del estereotipo en los medios, pero sí en los fines. A fin de cuentas, "... la persuasión es una forma de comunicación en la que debe participar toda persona que se arriesga a entrar en relación con los demás"⁹. El aspecto estratégico y táctico de la negociación no se deshecha; ahora bien, se potencia la distinción entre comportamientos legítimos e ilegítimos. La diferencia reside en la misma concepción del proceso.

La investigación en negociación se inicia formalmente en los años treinta de este siglo, en el ámbito de la economía. Las relaciones entre empresario y trabajador y la estipulación y predicción de los convenios salariales es el tema principal de estudio por éstas fechas. Anteriormente, y con una tradición secular, la práctica diplomática se recoge en manuales, entendidos como guías de acción para el negociador político. Comprender la negociación o saber negociar se aplica a la acción de defender o atacar una posición.

En la actualidad, el hacer saber y el hacer de la negociación no se limitan al proceso de intercambio de ofertas y la alternancia concesiva en un marco posicional. Paulatinamente, se presta atención a fenómenos tales como el encuentro de roles y personalidades, la interacción estratégica, los efectos de los límites y su manipulación táctica, la tensión entre cooperación

⁸ En la mayoría de los estudios aparece el maquiavelismo unido al engaño y al *bluff*, a mayor nivel de riesgo, juego más estratégico, respuesta más rápida a los cambios e la conducta del oponente, mayor disposición a responder a la conducta agresiva de su oponente de la misma manera y mayor sensibilidad a las variaciones del poder propio y del oponente. De hecho, entre el grupo de características personales relevantes para la construcción de un perfil negociador se encuentran la conciliación, la autoestima, la dominancia y el maquiavelismo. Vid. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, D., *Características individuales y conducta de negociación*, tesis doctoral no publicada, Dpto. de Psicología social, U. de Santiago de Compostela, 1989.

⁹ REARDON, K.K., *La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto*, Paidós, Barcelona, 1983, p. 25.

y competición, el contexto negociador, la estructura del proceso, las actividades de la negociación, los intereses subyacentes, los efectos colaterales, la elección matemática del resultado y las implicaciones comunicativas del proceso, entre otros. La proyección normativa se dirige antes a la cooperación que a la competición.

Interesante resulta, a nuestro parecer, la creciente interconexión de los diferentes planos desde los que se interpreta el proceso. Es cierto que la investigación en negociación no ha producido los resultados ansiados durante décadas; no es posible, por el momento, predecir el resultado de un proceso negociador. Aun en su formulación más simple, como encuentro bilateral y reducido a un sólo tema de negociación, las variables se multiplican a medida que psicólogos, sociólogos, politólogos, economistas, matemáticos y comunicólogos continúan avanzando en sus áreas respectivas.

Puede considerarse un punto de inflexión la introducción de criterios comunicativos capaces de articular precedentes y crear avenidas para la confluencia de investigaciones aparentemente dislocadas. En la negociación intervienen las partes en conflicto, sus representantes, ayudantes, especialistas, alternativas, coaligados, terceras partes, comunicadores públicos, audiencias y relaciones personales: "El negociador se dirige en principio a aquel que es designado como su interlocutor oficial; pero puede tener que combatir en otros frentes"¹⁰.

El proceso negociador implica ciertamente algo más que dos individuos sentados frente a frente en una mesa de negociación. Este sistema de relaciones comunicativas genera redes de mensajes que integran actitudes, nivel de conocimiento, rasgos socio-culturales, personalidad, habilidades comunicativas, capacidad persuasiva, auto y hetero-imágenes y la presión ejercida por comunicaciones anteriores, por el medio de comunicación empleado, por las relaciones personales, por los equipos de

¹⁰ PLANTEY, A., *La négociation internationale. Principes et méthodes*, Editions du CNRS, París, 1980, p. 75.

trabajo respectivos, por la organización para la que se trabaja y por el ambiente público que rodea el proceso. Para la negociación son relevantes, además, el repertorio estratégico-táctico y los límites máximo y mínimo que determinarán una zona de posible acuerdo¹¹.

En 1975, Rubin y Brown sugieren como cuestiones generales para la investigación futura los efectos de los siguientes factores: la audiencia, el rol de terceras partes, la formación de coaliciones, las características situacionales, los límites temporales, la orientación motivacional, el poder y la orientación interpersonal y las estrategias.

El desarrollo de la investigación requiere, sin embargo, de una sistematización previa que no se ha producido en el área estratégica. Las razones apuntan a dos de las tres fuentes de deficiencias que Wall encuentra en la investigación en mediación: la falta de organización de la literatura y la ausencia de estrategias investigadoras globales¹².

La investigación en negociación ha creado un subconjunto de movimientos estratégicos de primer orden- amenaza, promesa, compromiso y concesión- y grandes estrategias o intenciones -cooperación y competición- que concentran la mayor parte de los esfuerzos investigadores. Este poderoso subconjunto estratégico-táctico se proyecta sobre los repertorios extensivos. La consecuencia principal resulta en una detectable opacidad estratégica y táctica que impide el desarrollo y la comprensión plena de éste área de la negociación.

"Los investigadores necesitan estandarizar definiciones de tácticas de negociación y emplear procedimientos similares para manipular estas variables"¹³.

¹¹ ZOPA, en la terminología de Lax y Sebenius.

¹² Vid. WALL, J. A., "Mediation. An analysis, review, and proposed research", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 25, n° 1, 1981.

¹³ PUTNAM, L.L. y JONES, T.S., *op. cit.*, p. 272.

El objetivo principal de la presente investigación se centra en la variable táctica de la negociación, partiendo de la necesidad expresa de contar con un repertorio unificado de movimientos estratégicos útil para el análisis de esta dimensión.

Cualquier estudio del dominio estratégico-táctico de la negociación ha de tomar como referencia inicial la bibliografía existente. El primer paso consiste en dotar a nuestra investigación de un marco contextualizador. Pretendemos presentar no sólo las principales líneas de pensamiento en torno a la negociación sino situar específicamente las formulaciones de carácter estratégico-táctico y destacar los enlaces entre las diversas propuestas. En consecuencia, en el capítulo primero se recoge un conjunto de propuestas de modelos y teorías sobre la negociación organizados según un criterio cronológico y disciplinar.

Los primeros trabajos sobre repertorios tácticos datan de la década de los cincuenta, pero se proyectan y prolongan hasta nuestros días. La importancia de la investigación en estrategias y tácticas de negociación es considerable si una teoría de la negociación debe incorporar "... una conceptualización clara del proceso de búsqueda y revelación de información"¹⁴; la actividad táctica no es ajena a este proceso.

Nos preguntamos si, pese a la disparidad de las múltiples propuestas de repertorios tácticos, es posible generar un repertorio extensivo de movimientos estratégicos. Las fuentes remiten generalmente a trabajos estadounidenses, los intereses y las perspectivas son dispares y algunas concepciones sobre el proceso y la variable táctica parecen irreconciliables.

El precedente más claro lo constituye la guía de tácticas del Dr. Karras, una propuesta de los años 70 dirigida al sector profesional de los

¹⁴ RUBIN, J.Z. y BROWN, B.R., *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, U.S.A., 1975, p. 299.

negocios. El repertorio de Karras comprende 201 movimientos estratégicos. Pese a tratarse del primer intento de recopilación, es inferior en sus planteamientos a la propuesta previa de Walton y McKersie. En 1965, estos autores desarrollan una teoría de las relaciones laborales que integra actividades y tácticas de negociación. Cuantitativamente, el resultado de sus esfuerzos es superior. Aun así, la ausencia de sistematización en la presentación devalúa sus logros.

El capítulo segundo recoge los resultados de la investigación dirigida a superar las deficiencias detectadas en los repertorios estratégicos y tácticos previos, carencias relativas a exhaustividad, coordinación y sistematización. Por otro lado, la naturaleza de las tácticas es ligada con frecuencia a las estrategias. Es fundamental, para comprender el impacto táctico en la negociación, definir la relación entre estrategias y tácticas.

Los aspectos esenciales en este punto lo constituyen, entonces, la evolución en el planteamiento de estrategias específicas para la negociación y la importancia de la combinación de criterios cualitativos y cuantitativos en la investigación sobre movimientos estratégicos.

Un estudio de las tácticas de la negociación no puede detenerse en este punto. La revisión de los principales modelos y teorías de la negociación apuntan a la creciente consideración del proceso como una manifestación de cierto comportamiento comunicativo. El dominio táctico ha de integrarse en este esquema como "... comportamientos comunicativos que hacen operativas las estrategias"¹⁵.

Una aproximación a la negociación desde diferentes teorías y modelos de la comunicación dará la medida en que cada una de las perspectivas consideradas puede contribuir a comprender el proceso negociador. Los criterios de clasificación de la comunicación humana pueden proyectarse ahora sobre la negociación. Es posible, también, tomar

¹⁵ PUTNAM, L.L. y JONES, T.S., *op. cit.*, p. 270.

la distinción clásica entre emisor y receptor para establecer áreas tácticas en las que mensajes verbales y no verbales queden restringidos a un conjunto táctico concreto. El comportamiento comunicativo abre nuevas perspectivas a la investigación en estrategias y tácticas de negociación.

Todo esto conforma el tercer estadio de la investigación. El repertorio táctico potencial generado en el capítulo segundo se integra en un esquema comunicativo que permite clasificar los movimientos estratégicos. Queda por confirmar su aptitud como instrumento para la medición y el análisis del comportamiento táctico en la negociación.

En la última parte del trabajo tratamos de responder a esta cuestión, poniendo a prueba el repertorio táctico potencial y las correspondencias comunicativas halladas en los capítulos precedentes. Nuestros objetivos son comprobar si es posible recomponer un repertorio táctico negociador a partir de un repertorio potencial dado y evaluar la operatividad de nuestra clasificación del comportamiento táctico.

A tal fin, hemos recurrido a uno de los negociadores más hábiles de la historia de la diplomacia¹⁶: Carlos Mauricio de Talleyrand, diplomático francés de vida profesional longeva y controvertida. Su actuación en el congreso de Viena (1814-1815) convierte a la vencida Francia en árbitro del futuro de Europa. En cuanto a los resultados, el acta final de Viena garantiza el equilibrio europeo durante casi un siglo. Algunos autores consideran que si Talleyrand hubiera participado en las negociaciones de Versalles la historia contemporánea sería bien diferente¹⁷.

¹⁶ Pabón, por ejemplo, habla de su "... dominio de la técnica del oficio, en que fue maestro sin rival en la Historia..." (PABÓN, J., "Talleyrand y el congreso de Viena", *Revista de Estudios Políticos*, n^os 29-30, año VI, 1946, p. 94).

¹⁷ Mentira y traición se justifican en los logros: "Sus mentiras-algunas de ellas-hicieron posible que realizara las cosas útiles. Las demás mentiras no tienen mucha importancia. Si hubieran podido hacer lo que Talleyrand hizo en Viena, personalmente me hubiera gustado mucho haber visto unos cuantos ladrones y mentirosos reunidos en Versalles en 1919" (BRINTON, C., *Las vidas de Talleyrand*, Espasa-Calpe, Madrid, 1966, p. 10).

Las *Memorias* de Talleyrand durante el congreso de Viena (1814-1815) - en el que el diplomático actúa como representante de Francia- constituyen la fuente para la recogida de datos. El instrumento elaborado para procesar el texto-fuente consta de cinco entradas: la unidad de muestra o documento en el que se detecta un movimiento estratégico, una unidad de registro en el que se recoge la táctica identificada según la denominación seleccionada para el repertorio táctico potencial, el contexto de utilización, la dimensión comunicativa en la que se emplea y, para finalizar, el texto referencial.

Los resultados han de permitir la reconstrucción del repertorio fáctico manifiesto (parcial) de Talleyrand durante el congreso de Viena. Una investigación paralela del personaje y el acontecimiento histórico permitirá contrastar y evaluar la significación de los datos obtenidos.

Las conclusiones que presentamos al final de estas páginas son el resultado de los esfuerzos realizados para superar tres aspectos problemáticos de la investigación en negociación. En primer lugar, destacamos la ausencia de un trabajo previo compilador que aportara el contexto recreado en el primer capítulo. Esto nos ha obligado a emprender una labor personal de búsqueda de las principales líneas de pensamiento sobre la negociación y, paralelamente, sobre el comportamiento táctico.

En segundo lugar, el escaso interés que hasta hace pocos años ha despertado el proceso negociador en el ámbito editorial de nuestro país justifica la ausencia de títulos básicos para la investigación en negociación, en la bibliografía en castellano. Las traducciones, cuando las hay, tienen con frecuencia origen latinoamericano. En consecuencia, el estudio de la negociación presenta dificultades en el acceso a las fuentes.

No vamos a extendernos en los problemas generales que implica la realización de una tesis doctoral. En este sentido, se valoran las labores de

detección y comprensión de un problema relevante para una comunidad investigadora dada, la determinación de unos objetivos concretos plausibles y la elaboración de estrategias investigadoras para la resolución del problema y la consecución de los objetivos.

Es justo cumplir ahora con la deuda generada con todos aquellos que nos han ayudado en estas tareas. El Dr. F. Valbuena de la Fuente ha dirigido esta investigación aportando conocimientos, respaldo y entusiasmo. Los profesores del departamento de Periodismo III de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid han tutelado el aprendizaje de las técnicas de investigación durante los cursos de doctorado.

Nos gustaría destacar las aportaciones de algunas personas que han enriquecido diversos aspectos de este trabajo. Agradecemos especialmente el apoyo de M.L González García, la colaboración de E. de Torres Latorre y las sugerencias de la Dra. E. Israel Garzón, profesora de Periodismo del CEU San Pablo de Valencia. Se han prestado a nuestros requerimientos numerosos compañeros, profesores también de este centro. Apreciamos el interés de la Dra. B. Echevarría Llombart y de M. J. Lavilla Uriol, así como el del Dr. H. Aznar Gómez, J.A. Cano de la Cuadra, Dr. E. Casanova Herrero, Dr. B. Cebrián Enrique, Dr.F. Martínez Roda, J. Sáiz Olmo, Dr. A. Sanfeliu Montoro, J. Sanchís Carbonell, A. Vázquez Soler y la dirección, que ha promocionado la realización de tesis doctorales.

Por motivos diversos expresamos nuestra gratitud, igualmente, a M. Quevedo Vernetta, A. de Torres Latorre, Dra. A. Plymen, D. Plymen, A. Quevedo de Torres, C. Martín, J.A. Armesto, E. Castells, Dra. García Latorre y M.S. García de Torres. Finalmente, agradecemos la diligencia en el trabajo de la Unidad de información y documentación de la U. de València y la Biblioteca del CEU San Pablo de Valencia.

I. EL PROCESO NEGOCIADOR: TEORÍAS Y MODELOS

Iniciamos, en este primer capítulo, un repaso de las principales teorías y modelos de la negociación formulados desde los años treinta hasta la actualidad. Las contribuciones que hemos seleccionado se adscriben mayoritariamente a la categoría de modelos y pertenecen a disciplinas diversas como la economía, las ciencias exactas, la psicología, la sociología, la comunicación, las ciencias empresariales, las relaciones laborales o las relaciones internacionales. El objetivo final es presentar las principales líneas de pensamiento y los avances más importantes, para situar cronológicamente la aparición de formulaciones que tienen como aspecto central las estrategias y las tácticas de negociación así como los aspectos comunicativos.

Un modelo es una "... representación de objetos o componentes, acontecimientos, procesos o sistemas, y que puede ser utilizada de una forma analítica o explicativa"¹⁸. Algunas de las funciones de los modelos son, además de describir y explicar, ofrecer una imagen general de algunas circunstancias particulares diversas, descubrir los puntos claves de un proceso o sistema y predecir el curso de los acontecimientos¹⁹. Los modelos pueden también ofrecer representaciones normativas; en estos casos, la dependencia de la realidad es menor.

¹⁸ VALBUENA DE LA FUENTE, F., *La comunicación y sus clases*, Edelvives, Zaragoza, 1974, p. 100.

¹⁹ Vid. McQUAIL, D. y WINDAHL, S., *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*, Eunsa, Pamplona, 1989, pp. 27-32, para ampliar sobre usos correctos e incorrectos de los modelos.

De hecho, en el terreno que nos ocupa, " ... existe una distancia considerable entre los modelos existentes sobre la negociación y la realidad en muchas situaciones del mundo real"²⁰; si existe una referencia directa de la teoría al mundo real, el modelo enlaza con éste como representación.

En el ámbito de las relaciones internacionales, las críticas al empleo de modelos en la investigación sobre negociación se centran especialmente en las formulaciones matemáticas realizadas desde la teoría de los juegos. Los modelos surgidos desde esta teoría son fundamentalmente estáticos y se centran antes en los resultados que en el proceso. En este sentido se observa que, en las relaciones internacionales,

"... no tenemos certidumbre sobre (1) los objetivos últimos del oponente (subversión, conquista, coexistencia, desarrollo interno, etc. y combinaciones de éstos); (2) los objetivos inmediatos (alcanzar o no el acuerdo sobre el control armamentístico); (3) el pago particular que recibe el oponente para cada combinación estratégica; (4) la evaluación que hace el oponente de los resultados recibidos por nosotros y por él"²¹.

Sostiene Quandt que, dadas las dificultades para conocer las relaciones internacionales a través de modelos elaborados en el marco de la teoría de los juegos, este enfoque debería ser abandonado. Los modelos simples de la teoría de los juegos sólo pueden representar negociaciones con objetivos y desarrollo limitado.

Las fricciones interdisciplinarias pueden ser consideradas, antes que como obstáculo para la coordinación, como reto de futuro. Así, al

²⁰ YOUNG, O.R., "The analysis of bargaining: problems and prospects", en YOUNG, O.R., (comp.) *Bargaining. Formal Theories of Negotiation*, Univ. of Illinois Press, U.S.A., 1975, p. 408.

²¹ QUANDT, R., "On the use of game models in theories of international relations", *World Politics*, nº 14, 1961, p. 73.

responder a Quandt, Kuhn expresa su deseo de que los debates den paso a la colaboración. Su artículo "Teoría de los juegos y modelos de negociación" es una llamada "... a la cooperación entre contextos científicos variados para desarrollar una teoría de la negociación"²².

Pero diez años después Young afirma: "Existen importantes enlaces entre algunos de los modelos de negociación existentes. Pese a ello queda perfectamente claro que no existe una teoría de la negociación unificada en este momento"²³.

Hemos observado cierta tendencia a utilizar indiscriminadamente los términos teoría y modelo. Aunque la teoría constituye el marco para la formulación de modelos en sentido estricto, es posible encontrar lo que se denomina modelo en sentido lato, que "...supone un cuerpo de conocimientos ordenados en una teoría o no"²⁴, y que se comparan con la realidad a través de la observación y la experimentación.

"Un modelo es un paso hacia una teoría. Su utilidad práctica inmediata puede ser sencillamente aislar la estructura básica de un problema para obtener una visión mejor del funcionamiento del mundo real, incluso antes de haberse formulado una teoría en sentido estricto. Sin embargo, sólo puede ser usado de ese modo si, a través de una elaboración adecuada, ofrece alguna esperanza de encuadrarse dentro de una teoría"²⁵.

²² KUHN, H.W., "Game theory and models of negotiation", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 6, 1962, p. 4.

²³ YOUNG, O.R., "Prospects for a Unified Theory", en YOUNG, O.R. (comp.), *op. cit.*, p. 252.

²⁴ RODRIGO ALSINA, M., *Modelos de la comunicación colectiva*, Tecnos, Madrid., p. 22. En cuanto a la metodología, predomina la investigación empírica: juegos experimentales, juegos de matrices, juegos de transporte y juegos de intercambio económico. (Vid. SERRANO, G. y RODRÍGUEZ, D., *Negociación en las organizaciones*, Eudema, Madrid, 1993, pp. 18-27).

²⁵ NICHOLSON, M.D., *Análisis del conflicto*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1974, pp. 25-6.

Y, sin embargo, en una revisión de algunos modelos de cooperación y conflicto, encuentra Patchen que "... muchos de ellos -particularmente modelos de negociación y modelos para explicar el uso de la coerción- han recibido poca o ninguna comprobación de operatividad"²⁶.

El enfoque que hemos adoptado en este primer capítulo nos lleva a presentar los modelos y las teorías sobre la negociación partiendo de un criterio cronológico. La tradición investigadora y las nuevas perspectivas generan las siguientes categorías: modelos económicos, matemáticos, estructurales, psicológicos, tácticos, psico-sociológicos, sociológicos, temáticos, de procedimiento, comunicativos y unidimensionales²⁷.

En los modelos de los últimos tiempos, la línea de demarcación de las categorías disminuye hasta casi hacerse imperceptible. Alguien puede preguntarse en qué momento el trabajo de Walton y McKersie sobre las negociaciones colectivas deja de ser temático para convertirse en psico-sociológico e incluso manipulativo. En este caso concreto, por ejemplo, hemos adoptado el criterio de Touzard porque nos parece que en esta dimensión se recoge la principal aportación de Walton y McKersie, la explicitación de las cuatro actividades básicas del proceso.

La clasificación se realiza, pues, tomando como referencia la

²⁶ PATCHEN, M., "Models of cooperation and conflict: A Critical Review", *Journal of Conflict Resolution*, nº 14, 1970, p. 105. Aunque el estudio en profundidad de los modelos excede a los objetivos de nuestra investigación, consideramos oportuno mencionar que este es el caso de parte de este repertorio, especialmente las propuestas realizadas por distintos profesionales de la negociación.

²⁷ Al margen o en combinación con los aspectos matemáticos, económicos, psicológicos, sociológicos, estructurales y tácticos del proceso -que definen la tradición-, algunos modelos de la negociación ponen de manifiesto otras inquietudes: los modelos temáticos recogen las propuestas que son válidas para las relaciones internacionales y las comerciales; bajo el epígrafe de modelos de procedimiento situamos aquellos que proponen reglas para la organización del proceso que mejoran los resultados; los modelos comunicativos son los que nacen al amparo de la ciencia de la comunicación; y, por último, denominamos unidimensionales a aquellos que desarrollan alguna actividad concreta del proceso.

principal aportación, independientemente de que otra categoría no le fuera ajena. Consideramos esencial, igualmente, la intención del contribuyente.

Aplicando este criterio, hemos distinguido un primer momento, que se extiende desde 1930 a 1959. Para este período contamos con once modelos de los ámbitos económico, matemático, estructural, psicológico y táctico (Zeuthen/1930, Hicks/1932, Von Neumann y Morgenstern/1944, Nash/1950, Pen/1952, Ellsberg/1956, Schelling/1956, Douglas/1957, Stone/1958 y Ellsberg/1959).

A partir de 1959, la unidad de medida cronológica es la década y se mantienen todas las categorías de modelos. Entre 1960 y 1969 recogemos trece trabajos (Siegel y Fouraker/1960, Cervin y Henderson/1961, Iklé y Leites/1962, Stevens/1963, Bishop/1964, Iklé/1964, Cross/1965, Walton y McKersie/1965, Sawyer y Guetzkow/1965, Kelley, Beckman y Fischer/1967, y Nierenberg/1968). Cinco de ellos son propuestos desde la psicología, aspecto que consideramos definitorio de este período.

La década que transcurre desde 1970 a 1979 introduce nuevas perspectivas, por lo que destacamos de este período la apertura de nuevos horizontes. En total, son ocho los modelos elegidos (Holmes, Throop y Strickland/1971, Nicholson/1971, Zartman/1974, Spector/1977, Bartos/1977, Druckman/1977, Young/1978 y Fisher y Ury/1979).

En la década de los ochenta el interés por la negociación se extiende a todos los sectores sociales. La actividad editorial descubre unas audiencias ávidas de conocimiento sobre técnicas de negociación que les permitan obtener lo mejor de la vida y de las relaciones con los demás. En general, los profesionales que publican sus modelos de éxito demuestran conocer los trabajos realizados al amparo de las universidades y otros centros de investigación. Se entrecruzan los caminos de intelectuales y profesionales. De esta etapa rescatamos diez modelos (Kennedy, Benson y McMillan/1980, Scott/1981, Raiffa/1982, Colosi/1983, Pruitt/1983, Mastenbroek/1984, Saunders/1985, Bacharach y Lawler/1988,

Shoonmaker/1989 y Steele, Murphy y Brown/1989).

Por último, los primeros años de los noventa son de renovación en cuanto que la comunicación, desde la que todo se explica, irrumpe con fuerza. Los tres modelos comunicativos incluidos en el total de seis que representan la década responden a la orientación de la investigación en comunicación y negociación en cuanto que el mensaje es el núcleo central de la propuesta²⁸ (Donohue y Ramesh/1990, Ury/1991, Montaner/1992, Andes/1992 y Turner/1992).

Es cierto que en la actualidad podríamos confirmar la predicción de Young, del año 1975, cuando dice que "...se espera que los prospectos para una teoría de la negociación unificada en el futuro inmediato declinarán incluso más"²⁹. Ahora bien, se ha avanzado en la interdisciplinariedad que preconizaba Kuhn y en la aceptación del saber profesional: "... una verdadera teoría de la negociación debe ser capaz de incorporar con igual facilidad y validez el conocimiento que hemos obtenido tanto en el laboratorio como en el mundo de los incidentes negociadores reales y ocurrentes"³⁰.

²⁸ En el último apartado de este capítulo ofrecemos una síntesis cronológica de las aportaciones.

²⁹ YOUNG, O.R., *op. cit.* ("Prospects for a...", p. 252.

³⁰ RUBIN, J.Z.-BROWN, B.R., *op. cit.*, Academic Press, U.S.A., 1975, p. 200.

1.1. LOS PRIMEROS TRABAJOS (1930 - 1959)

Los modelos publicados desde los años 30 a los sesenta presentan en su mayoría un denominador común: sus autores se desenvuelven en el ámbito de la economía y de las ciencias exactas. Zeuthen, Hicks y Pen tienen como interés principal la negociación laboral³¹, Von Neumann, Morgenstern y Nash se adscriben a la incipiente teoría de los juegos, mientras que Schelling, Stone y Ellsberg parten de la crítica a esta teoría.

Nos movemos en el ámbito de grandes figuras, dos de ellas galardonadas con el Nobel de Economía: Hicks y Nash³². A este último se le reconoce su aportación a la teoría de los juegos, de la que el propio Von Neumann es creador³³.

A finales de los años 50 se aprecia un cambio de orientación en la formulación de modelos de la negociación. Destacan cuatro trabajos - Schelling (1956), Douglas (1957), Stone (1958) y Ellsberg (1959)- que nos conducen a los dominios de la sociología y las relaciones internacionales.

Thomas Schelling inicia el capítulo de la producción manipulativa con un interesantísimo ensayo sobre la negociación en el que desvela complejidades tácticas que escapan a la formalización de la teoría de los juegos. El modelo de Ann Douglas para las relaciones laborales es pionero en la descripción de las fases que componen el proceso de la negociación. Stone pone a prueba la solución de Nash; y Ellsberg, continuando en la

³¹ La crisis económica de los años 20 quizá explicaría los orígenes de estas propuestas.

³² En 1972 y 1994, respectivamente. El galardón fue otorgado a Nash junto con Selten y Harsanyi. De éste ofrecemos un modelo sobre la influencia de la cultura en la convergencia de expectativas.

³³ Von Neumann se distingue como uno de los matemáticos más importantes de nuestro siglo, participa en la creación de los ordenadores y es miembro del equipo que proyecta la primera bomba atómica.

línea de Schelling, realiza un minucioso análisis de la amenaza como táctica de negociación.

1.1.1. Los años 30: modelos económicos

Los modelos teóricos de Zeuthen (1930) y Hicks (1932) tratan de proponer una solución a la incógnita que supone en qué salario se fijará el resultado de una negociación entre empresarios y trabajadores.

Aún reconociendo el papel determinante que juegan la habilidad de los negociadores y las tácticas sobre el resultado final, Zeuthen se ciñe a aquellos casos en que las variaciones salariales dependen exclusivamente de la lucha (huelga) o las amenazas (de paro laboral).

"El factor determinante del curso de las negociaciones es la disposición a luchar de las respectivas partes, calculada en términos de probabilidad del conflicto a que se exponen en cada uno de los intervalos salariales que se discuten en las negociaciones"³⁴.

Para cada uno de los salarios en que se puede lograr el acuerdo, existe una predisposición a iniciar una huelga por parte de los trabajadores y una predisposición a enfrentarse a una huelga por parte de los empresarios. A ésta se suma una percepción por parte tanto de uno como de otro de la fuerza de tal decisión y de la duración y costes asociados al paro laboral. En función del valor que cada parte otorga al acuerdo y al conflicto a partir del salario se producirán las concesiones.

Cuando una de las partes crea que arriesga más que el oponente -el valor del conflicto para una demanda de salario dada es mayor para la otra

³⁴ ZEUTHEN, F., "Economic Warfare", en YOUNG, O.R., *op. cit.*, p. 162.

parte- cederá el mínimo imprescindible que le permite evitar una confrontación: "Si actúan racionalmente, el movimiento continuará hasta que se alcanza un punto en el que no hay condiciones para otros movimientos"³⁵. En el momento en que el valor del conflicto para ambos se iguale, no hay razón para seguir negociando y es posible alcanzar el acuerdo.

El modelo de Hicks pretende proporcionar la solución al mismo dilema: un sindicato de trabajadores y un empresario que buscan el acuerdo en torno a los salarios.

Sin embargo, en este caso, lo que motiva las concesiones no es la percepción subjetiva de la asunción de riesgos por parte del otro, sino el cálculo que hace cada parte del coste que le supone afrontar un conflicto frente a la opción de resistir. Empresario y sindicato llegarán a un acuerdo sobre un salario determinado cuando para ambos resulte éste más atractivo que los costes de mantener una huelga de la duración anunciada³⁶.

Del modelo de Hicks destaca el intento de explicar algunas acciones tácticas, como las demandas extremas -originadas, dice, por el desconocimiento previo de la curva de concesiones del empresario o bien por un afán propagandístico ante los afiliados al sindicato- o la amenaza de huelga³⁷: "Las armas se oxidan si no se emplean, y un sindicato que no recurra nunca a la huelga puede perder su capacidad de organizar una huelga de gran estilo, por lo que una amenaza de tal índole puede resultar poco efectiva"³⁸. También, aunque implícitamente, nos introduce en un

³⁵ *Ibid.* p. 154.

³⁶ Existe como límite superior aquel en el que el empresario, estimando la repercusión en los beneficios, preferiría cerrar la empresa a desembolsar la cantidad requerida por la fuerza laboral.

³⁷ Tras un período de paz industrial prolongado la patronal puede poner en duda la capacidad de organización y el poder de convocatoria- la fuerza en suma- del sindicato.

³⁸ HICKS, J.R., *La teoría de los salarios*, Labor, Barcelona, 1973, p. 122.

aspecto que será ampliamente desarrollado con posterioridad³⁹: la negociación intraorganizacional.

1.1.2. Los años 40: el modelo del pesimista cauto

En la década de los 40 ve la luz *La teoría de los juegos y el comportamiento económico*, de Von Neumann y Morgenstern, matemático y economista, respectivamente. Los autores pretenden proporcionar una base matemática al análisis de fenómenos sociales.

En este libro, que según Morgenstern "... demostraba que los acontecimientos sociales pueden ser descritos de mejor manera mediante modelos tomados de juegos de estrategia adecuados"⁴⁰, encontramos la solución para lo que desde la teoría de los juegos se conocen como juegos de suma cero -todo lo que es ganancia para uno equivale a pérdidas para su oponente- y suma no-cero -las ganancias de uno no se convierten en pérdidas para el otro.

La situación de negociación que plantean estos juegos matemáticos difiere radicalmente de las que hemos contemplado hasta el momento. Von Neumann y Morgenstern emplean una matriz de pagos que representa los resultados posibles de la relación que mantienen un vendedor y un comprador (juegos bipersonales), que actúan racionalmente (el objetivo es siempre conseguir asegurarse una ganancia mínima), que eligen simultáneamente una alternativa (no conocen cuál es la elección del otro), con conocimiento perfecto (saben cuáles son las alternativas del otro) y que no pueden comunicarse. La solución a los juegos de suma cero es la estrategia minimax, es decir, aquel resultado que independientemente de la

³⁹ Por Walton y McKersie y también en un modelo para las relaciones industriales o laborales -aunque ampliable a otras esferas de la actividad social.

⁴⁰ DAVIS, M., *Introducción a la teoría de los juegos*, de Morton DAVIS, Alianza, Madrid, 1979, p. 12.

elección del otro proporciona un pago seguro. Esta estrategia da garantías en torno a un resultado mínimo, si bien es cierto que priva de mayores ganancias. Es la elección del prudente⁴¹.

"... mientras que nuestras estrategias buenas son perfectas desde un punto de vista defensivo, no conseguirán (en general) el máximo de los errores (posibles) del adversario -es decir, no están calculadas para la ofensiva."⁴²

En caso de que no exista un punto de equilibrio⁴³, la opción que genera mejores resultados es la estrategia mixta, compuesta por elecciones al azar: el oponente no sabrá, porque lo desconoce el propio jugador, cuáles son sus intenciones.

Para los juegos de suma no cero, los autores defienden un resultado indeterminado sobre la frontera de Pareto⁴⁴, en la que se concentran todos los resultados que representan ganancias conjuntas. La solución final dependerá de factores psicológicos relevantes en el contexto negociador.

1.1.3. Los años 50: síntomas de cambio

Los modelos matemáticos de los años cincuenta toman como referencia a Von Neumann y Morgenstern. Curiosamente, mientras Nash ofrece una salida a los juegos de suma constante o no cero, Ellsberg plantea

⁴¹ Del "pesimista cauto", según Ellsberg.

⁴² VON NEUMANN, M.O. y MORGENSTERN, O., *The Theory of Games and Economic Behavior*, John Wiley, N.Y., 1944, p. 128.

⁴³ Existe un punto de equilibrio cuando todos los jugadores tienen una estrategia dominante, es decir, cada uno de ellos tiene una elección que le proporciona los mejores resultados independientemente de lo que haga el otro.

⁴⁴ Vifredo Pareto introduce el concepto de eficiencia en la asignación de utilidades en 1906. La frontera de Pareto es una curva de posibilidades de reparto de las utilidades sobre la cual se maximizan los beneficios. Cualquier punto no situado en la frontera supone la pérdidas para alguno.

la revisión de la solución a los juegos de suma-cero.

Las críticas a la teoría de los juegos desembocan finalmente en la elaboración de modelos tácticos o manipulativos (Schelling, 1956 y Ellsberg, 1959) y hasta la solución de Nash es cuestionada por la investigación del psicólogo Stone (1958).

Algunas de las preocupaciones que asoman en los modelos económicos que hemos tratado, como los factores psicológicos en Zeuthen y los tácticos en Hicks, encuentran continuidad en Pen. Este economista pretende hallar la fórmula que proporciona el resultado de los procesos de negociación, tomando en cuenta factores psicológicos mediadores.

Como novedad, Douglas (1957) extiende la investigación a los aspectos estructurales del proceso, en el ámbito de la negociación laboral. Se podría interpretar como una respuesta no pretendida a una deficiencia detectada por el propio Pen en su teoría general de la negociación.

1.1.3.1. La solución de Nash

El resultado del primer intento de determinar el resultado de un juego de suma no cero o constante es conocido como la "solución de Nash".

"Una "solución" significa aquí una determinación de la cantidad de satisfacción que cada individuo debería esperar recibir de la situación o, más bien, una determinación por cuánto valdría la pena a cada uno de estos individuos tener esta oportunidad para negociar."⁴⁵

Dentro de ese conjunto de negociación definido por Von Neumann y Morgenstern, las propiedades que han de cumplir un par de estrategias para erigirse en solución son cuatro: optimalidad (que se encuentre en la

⁴⁵ NASH, J.F., "The Bargaining Problem", en YOUNG, *op. cit.*, p. 53.

frontera de Pareto⁴⁶), simetría (que sea independiente de quién sea cada uno de los jugadores), invariable (de producirse una transformación lineal en la escala de utilidades de cada parte) e independiente de alternativas irrelevantes (si aparece un nuevo resultado la solución no cambia, o pasa a ser éste, pero no uno de los ya existentes). Se trata del punto en el que el producto de las utilidades para ambos es maximizado. Resumiendo, aquel punto en el que ninguno de los jugadores puede mejorar su ganancia dada la estrategia del otro⁴⁷.

Se ha criticado la validez de la solución de Nash porque parte de expectativas y jugadores racionales. En la actualidad, se considera que la solución es indicativa de lo que puede resultar un acuerdo apropiado y se sugiere como punto focal y ayuda al arbitraje⁴⁸.

1.1.3.2. La revisión del modelo del pesimista cauto

En este mismo sentido, desde el modelo del "duelista relucante" de Ellsberg se procede a la revisión del modelo del "pesimista cauto" de Von Neumann y Morgenstern.

En la solución clásica de Von Neumann y Morgenstern para juegos normalizados, cada jugador elige como si supiera lo que ha decidido el otro, como si estuviera seguro de que el otro es racional y conociendo la matriz de pagos de ambos (estrategia minimax). En definitiva, como si tuviera certeza de las consecuencias de su elección y supiera que el otro jugador se

⁴⁶ Cfr. nota a pie número 14.

⁴⁷ Es conocido como equilibrio de Nash o equilibrio no cooperativo: cada parte elige sin tener en cuenta el bienestar de las otras partes o de terceros afectados.

⁴⁸ Cross sostiene que "... Nash originalmente adoptó la posición de que su modelo constituía una teoría positiva y que describía los resultados reales de la negociación, pero ahora es mucho más común dar una interpretación normativa al análisis y tomar la solución de Nash como un resultado "deseable" del proceso de negociación" (CROSS, J.C., *The Economics of Bargaining*, Basic Books, U.S.A., p. 20). Bartos, de quien ofrecemos el modelo de la solución justa, parte de esta idea al comparar la solución justa de Nash con la regla de la justicia distributiva de Homans.

verá animado por los mismos pensamientos y que su acción será coordinada.

Ellsberg cuestiona la irracionalidad de una estrategia que no busque la certeza de un resultado mínimo garantizado. Un jugador que prefiera la incertidumbre de grandes ganancias a la seguridad de ese pago elegirá una estrategia arriesgada:

"Su concepción de "daño" parece excluir cualquier elemento de "coste de la oportunidad", "arrepentimiento", cualquier noción de la pena en la que se incurre por dejar pasar una opción real de grandes ganancias o al descubrir, después, que uno podría haberlo hecho mucho mejor de lo que lo hizo..."⁴⁹

El deseo de confundir o de generar dudas en el oponente respecto a las propias intenciones se convierten en razones estratégicas para actuar "irracionalmente" desde el punto de vista de la teoría de los juegos. La pregunta es: no habiendo nada que ganar, ¿para qué jugar?. La estrategia minimax es la elección "... menos ominosa de un juego en el que preferiría no participar (...) Es, de hecho, la psicología de un hombre tímido presionado a batirse en duelo"⁵⁰. Sólo se entiende que alguien participe si es por obligación.

1.1.3.3. La fórmula de Pen

El tercer intento de dotar a la investigación sobre negociación de una fórmula capaz de resolver el enigma (¿cuál será el resultado del proceso?) es el de Pen. Para este profesor, un análisis llevado a cabo desde la economía puede anticipar el resultado de una negociación siempre que se

⁴⁹ ELLSBERG, D., "Theory of the Reluctant Duelist", en YOUNG, O., *op. cit.*, p. 46.

⁵⁰ *Ibid.*, p. 151-2.

incorporen a la teoría los factores psicológicos mediadores⁵¹.

Así, en una situación de monopolio bilateral existe una satisfacción para cada negociador o función de optimación:

"Las funciones de optimación abarcan todos los factores que determinan la preferencia del negociador por un resultado determinado de la negociación. No se hace separación entre factores racionales e irracionales."⁵²

Existe una optimación para el contrato- acuerdo y otra para el conflicto. El negociador preferirá el acuerdo si la detracción de la optimación del conflicto de la del contrato resulta igual a cero o en cifra positiva. El siguiente paso es determinar en qué punto se cifrará ese acuerdo. Este punto lo marca la propensión a luchar y las expectativas de riesgo asociadas a resistir. Cuando los valores son equivalentes se produce un equilibrio que lleva al negociador a aceptar la propuesta del oponente. La propensión a luchar resulta de una evaluación subjetiva del riesgo y la expectativa de riesgo de la percepción de la optimación del contrato del oponente. La fórmula del equilibrio debe ser equivalente para ambos.

Las tácticas de negociación (amenaza, crear un clima constructivo) tienen utilidad en la medida en la que permiten eliminar el carácter conflictivo de las ecuaciones a favor de cada negociador.

La fórmula de Pen no resuelve la incógnita, dado que las optimaciones no son medibles y no se puede asignar un valor a la evaluación de riesgo. Para el autor, el objetivo queda cubierto, puesto que el resultado es el que determinan los factores enumerados, aunque las ecuaciones no puedan expresarse cuantitativamente. Otras deficiencias que

⁵¹ Adelanta el papel que jugará la psicología en años posteriores en la investigación en negociación.

⁵² PEN, J., "A General Theory of Bargaining", *The American Economic Review*, vol. 42, 1952, p. 29.

plantea Pen son su escasa aplicabilidad a una negociación multiatributiva y la ausencia de una relación de los pasos que componen el modelo.

1.1.3.4. Shelling y el nacimiento de los modelos manipulativos

Thomas Shelling, un economista que ha desarrollado parte de su actividad investigadora en el ámbito de la política internacional, encuentra problemas para explicar las relaciones internacionales desde la teoría de los juegos. En situaciones de suma cero, la elección simultánea y la ausencia de comunicación del modelo Von Neumann-Morgenstern impiden la manipulación táctica.

Shelling afirma que, por el contrario, el resultado final de una negociación queda determinado por el uso del compromiso, la amenaza, la promesa y la vinculación de negociaciones o amenaza coactiva. Su propuesta consiste en incorporar a la matriz de pagos⁵³ situaciones en las que los jugadores tienen la opción de utilizar movimientos estratégicos.

El compromiso "... convierte una indeterminada situación de negociación en un juego de dos movimientos; un jugador asume un compromiso y el otro toma una decisión final. El juego se ha tornado determinado"⁵⁴. Es decir, si el jugador 1 ante las estrategias AB, Ab, BA y Ba se compromete en A, al jugador B no le queda otro remedio que optar por AB o Ab y ha de prescindir de las demás opciones. El autocompromiso es una forma de engaño que consiste en hacer verdaderos los medios que prueban una afirmación que en principio es falsa.

Si el compromiso es un curso fijo de acción, la amenaza es un curso fijo de reacción, en cuanto que "... uno afirma que, en una contingencia determinada, hará lo que, manifiestamente, preferiría no hacer si se produjese esa contingencia, lo cual depende de la conducta de la otra

⁵³ También denominada tabla de resultados.

⁵⁴ SCHELLING, T.C., *op. cit.*, p. 144.

parte"⁵⁵.

La comunicación⁵⁶ resulta de gran interés en la medida en que puede ser utilizada para comprometerse y para reforzar un compromiso tanto como para anular el compromiso de la otra parte⁵⁷. Una de las actividades más interesantes de la negociación consiste en crear y descubrir compromisos.

1.1.3.4. Stone contesta a Nash

El modelo de Stone (1958) resulta de una investigación empírica que tiene por objeto comprobar las reacciones de los estudiantes en un juego de negociación, aislando el factor de la actitud frente al riesgo. Desde la psicología se propone una situación de suma no-cero, siguiendo a Nash en la formalización del juego: el negociador hace sus demandas con conocimiento perfecto⁵⁸. Sin embargo, la solución de Nash no parece satisfactoria para Stone: "Se han ofrecido diferentes clases de soluciones pero ninguna de ellas es generalmente aceptada."⁵⁹

Stone demuestra que, en una situación de conocimiento perfecto y sabiendo cuál puede ser la elección del oponente, la solución varía en función de la aversión o tendencia al riesgo.

"... tenemos resultados consistentes que indican la existencia de un factor de personalidad que denominamos actitud de precaución. Por otra parte nuestros experimentos parecen mostrar que en general no existe una solución comúnmente aceptada a los juegos de suma no cero en el marco del modelo

⁵⁵ *Ibid.*, p. 145.

⁵⁶ Excluida en la formalización del modelo Von Neumann-Morgenstern.

⁵⁷ Se refuerza al hacerse público y se evita, por ejemplo, destruyendo los canales de comunicación.

⁵⁸ Conoce la matriz de pagos propia y del oponente.

⁵⁹ STONE, J.J., "An Experiment in Bargaining Games", *Econometrica*, 1958, nº 26, p. 286.

de Nash"⁶⁰

Así, sólo en uno de los 28 diagramas sobre los que trabajan los estudiantes se alcanza un grado de excelencia con respecto a la solución de Nash⁶¹. Stone cuestiona la "racionalidad" de los participantes⁶².

1.1.3.6. Siguiendo a Schelling: Ellsberg

Ellsberg desarrolla un "modelo del chantajista" a partir de la caracterización de la amenaza realizada por Schelling. Se trata de un intento de conjugar las aportaciones de la teoría de los juegos, de la que toma prestada terminología y conceptos, con el comportamiento manipulativo.

En este trabajo, la negociación queda definida por la presencia de dos actores (chantajista y víctima) y cuatro estrategias combinadas que dan lugar a tres resultados analizados: Obedecer-Aceptar, Resistir-Aceptar y Resistir-Castigar⁶³. La siguiente matriz de pagos muestra las estrategias⁶⁴ a disposición de los actores y la evaluación de sus resultados:

⁶⁰ *Ibid.*, p. 294.

⁶¹ En cuanto a las condiciones experimentales, participan 52 estudiantes que trabajan sobre 28 diagramas que contienen la solución de Nash sobre la frontera de Pareto. Los estudiantes que más dinero consiguen en el total -jugando- obtienen una recompensa monetaria como incentivo para que traten de conseguir más asumiendo un riesgo mayor.

⁶² Stone equipara la solución de Nash con la propuesta por Zeuthen, dado que en ambos casos coincide con el producto de las utilidades maximizadas. De Zeuthen dirá que aunque

éste indica que es deseable engañar al oponente en relación a las probabilidades relevantes, no profundiza en este aspecto en su aproximación.

⁶³ Naturalmente, queda eliminada la opción Obedecer-Castigar.

⁶⁴ Como en la teoría de los juegos, estrategia equivale a elección.

	OBEDECER	RESISTIR
ACEPTAR	90	100
CASTIGAR		0

Daniel Ellsberg destaca que estos pagos no son resultados objetivos sino las evaluaciones que hace la víctima de los resultados posibles. El riesgo crítico es la probabilidad subjetiva que la víctima ha de asignar a la estrategia de Castigo para preferir Obedecer. Ese riesgo crítico representa el riesgo máximo de castigo que uno aceptaría al elegir Resistir. Nos encontramos ante una disposición hacia la resistencia, determinada por un umbral hipotético de probabilidad que depende de los pagos:

"... tu Obedeces si decides que el "riesgo real" es mayor que el nivel crítico; de otra forma Resistes mis amenazas, negándote a obedecer. Y mi problema como chantajista es asegurarme -por medio de acciones que bien cambian tus pagos, y por ello tu riesgo crítico, bien incrementan tus expectativas de castigo- de que tu estimación del riesgo real es mayor que la del riesgo crítico. Cómo hacer esto, por supuesto, es la clave del arte del chantajista."⁶⁵

Las técnicas para hacer plausible la amenaza suicida -perjudicial para el que la profiere de llevarse a cabo- son cuatro. Las dos primeras son discutidas ya por Schelling: autocompromiso y compromiso. Ellsberg añade otras dos: explotar la incertidumbre y parecer irracional.

La elección de la diplomacia como escenario para la demostración de

⁶⁵ ELLSBERG, D., "The Theory and practice of blackmail", en YOUNG, O.R., *op. cit.*, p. 344.

la validez del modelo⁶⁶ parece sugerir que los actores son necesariamente entidades colectivas. Sin embargo, el trabajo de Ellsberg rehúye las consecuencias que tal condición impone a un proceso de negociación.

Se desprende que la iniciativa pertenece siempre al jugador que asume el papel de chantajista y que puede recurrir a cuatro tácticas para reforzar la amenaza: el autocompromiso, el compromiso, la creación de incertidumbre y la irracionalidad aparente. En cuanto a la aplicabilidad, aunque el modelo toma como referente la actividad diplomática en tiempo de paz, es extrapolable a todos aquellos campos en los que se recurre a la coerción para obtener aquiescencia.

1.1.3.7. Nuevas perspectivas: Ann Douglas

La aportación de Douglas se enmarca en el ámbito de las relaciones laborales. "The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes" llama la atención por su capacidad descriptiva para situarnos en la mesa de negociación. Es éste un estudio preliminar que culmina en 1962 y que supone el primer esfuerzo científico por establecer las etapas de la negociación⁶⁷.

El proceso negociador consta de tres etapas: establecimiento del rango de la negociación, reconocimiento del rango y precipitación de la crisis de toma de decisiones. Douglas distingue dos clases de actor en la mesa de negociación. En primer lugar, las personas con sus estilos como entidad individual y separada y, en segundo lugar, los mismos individuos

⁶⁶ Según Ellsberg, "Es la amenaza de obedecer o castigar-en definitiva, la coerción, el instrumento de la diplomacia en tiempos de paz" (*Ibid.*, p. 345).

⁶⁷ Ann Douglas recurre a la observación directa y a grabaciones de negociaciones entre patronal y sindicatos. En el artículo de HOLMES, M.E., "Phase Structures in Negotiation" (PUTNAM, L.L. y ROLOFF, M.E. (eds.), *Communication and Negotiation*, Sage, U.S.A., 1992, p. 83-105) se encuentra un desarrollo de los modelos estructurales. "En resumen -dice Holmes- el modelo descriptivo dominante para la negociación es el de las tres etapas de Douglas y sus derivados" (*Ibid.*, p. 92). Otras propuestas las constituyen Gulliver (1979), Putnam, Wilson y Turner (1990), Abbott (1986) y Bednar y Curington (1983).

agrupados en función de las partes que representan en la mesa de negociación.

"La noción de "fases" en la negociación por tanto deriva de mi deducción general de que el proceso de negociación tiende a procurar a los individuos en la mesa de negociación grados crecientes de disminución del control institucional sobre su comportamiento negociador"⁶⁸.

Así, en la primera fase los portavoces lanzan monólogos vívidos que manifiestan las discrepancias y el antagonismo que enfrenta a las partes. Las unidades de actores son las partes, y cada negociador es visto como representante de uno de los antagonistas.

En la segunda fase se buscan áreas de acuerdo, en una exhibición de maniobras tácticas ofensivas y defensivas. Las directrices que provienen de fuera de la sala de conferencias pierden valor como guías para la acción, en beneficio de las percepciones formadas por los representantes de cada parte a la vista de los representantes de la otra. Ahora, la situación de negociación demanda que entren en juego las capacidades individuales.

En la fase tres las partes se enfrentan a la decisión de aceptar una oferta que se presenta como última y puede no serlo. La exploración de la firmeza del oponente ha llegado a su fin. Cada parte ha de conducir a la otra a la firma del acuerdo, utilizando tácticas de presión.

⁶⁸ DOUGLAS, A., "The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 1, n° 1, 1956, p. 72.

1.2. EL DOMINIO DE LA PSICOLOGÍA Y OTRAS APORTACIONES DE LAS CIENCIAS SOCIALES (1960 - 1969)

Las referencias cruzadas que encontramos en los modelos trabajados en la etapa anterior continúan durante los años 60, y naturalmente, al incluir las anteriores, se complican. Ahora, no sólo los economistas o los psicólogos citan a sus propios colegas (es el caso de Bishop, cuando destaca la complementariedad de Zeuthen y Hicks), sino que se citan, basan y unen unos y otros.

Patchen encuentra un punto de coincidencia entre la propuesta de Siegel y Fouraker y la puramente económica de Cross: son modelos convergentes, es decir, prestan atención al fenómeno de la interacción⁶⁹. Pero además, la unión de Siegel -psicólogo- y Fouraker -economista- da testimonio del sentir relativo a la imposibilidad de proporcionar una respuesta a las necesidades de la investigación en negociación desde el ámbito de actuación de cada uno de ellos. El modelo de Harsanyi es coherente en este sentido, y aun integra la perspectiva sociológica presente ya en Douglas.

La complejidad de las elaboraciones de Stevens o Walton y McKersie unido al interés que despierta el fenómeno de la negociación internacional - Iklé y Leites (1962), Iklé (1964) y Sawyer y Guetzkow (1965)- da la medida de la madurez que alcanza la investigación en esta década.

La interdisciplinariedad es creciente. Así, los subprocesos de Walton y McKersie son incorporados a los modelos psico-sociológicos por Touzard, pero su representación del proceso negociador incide tanto en la vertiente táctica como sociológica e incluso temática -relaciones laborales. El modelo de Sawyer y Guetzkow nos parece tan vinculado a la línea estructural iniciada por Douglas como a la temática- relaciones entre estados, aunque

⁶⁹ PATCHEN, M., "Models of cooperation and conflict", *op. cit.*, pp. 389-407.

Touzard destaca como central el tratamiento de los aspectos psicológicos y sociológicos⁷⁰.

Pero si algo resulta destacado en esta década es la proliferación de propuestas firmadas por psicólogos. Recogemos una muestra de los modelos más significativos, algunos de los cuales entran en el cuadro de los clásicos -Siegel y Fouraker y Kelley, Beckman y Fischer, sobre todo. De otro lado, apunta ya la profesionalidad en la figura de Nierenberg, que toma prestada de Maslow su teoría de las necesidades para configurar un modelo ciertamente original.

1.2.1. Modelos psicológicos

En el ámbito de la psicología, presentamos un conjunto de trabajos, algunos de naturaleza experimental, que ofrecen resultados relevantes relativos a la influencia de las expectativas de los negociadores en el acuerdo alcanzado. Nos referimos a los modelos de Siegel y Fouraker (1961) y al de Kelley, Beckman y Fischer (1967).

Uno y otro, respectivamente fijan los términos de LOA (nivel de aspiración) y MNS (punto de resistencia) y son el punto de partida para revisiones y ampliaciones posteriores⁷¹. No se agotan en sí mismos sino que, como ocurre con propuestas anteriores, son fuente de inspiración para otros investigadores.

⁷⁰ El hecho de que los propios autores entiendan que su modelo lo es para éste ámbito nos hace incorporarlo -abandonando el criterio de Touzard- a los modelos temáticos. En el repaso de Patchen encontramos un reconocimiento a la aportación de Sawyer y Guetzkow al estudio de la relación internacional cuando sostiene que algunos modelos menos formales que los primeros económicos han sido formulados para ilustrar los acuerdos en disputas internacionales y menciona a Iklé y Leites y a Sawyer y Guetzkow.

⁷¹ Iklé y Leites (1962), por ejemplo, rechazan la validez del MNS para la negociación política, y Holmes, Throop y Strickland (1971) llevan a cabo un proyecto experimental tratando de superar algunas deficiencias detectadas en Siegel-Fouraker por Cross.

Hemos seleccionado, igualmente, otro trabajo de naturaleza experimental y dos propuestas teóricas. El primero, el modelo Cervin-Henderson (1961), es el cuarto intento de producir una fórmula para la predicción del resultado de la interacción persuasiva. Stevens (1963) realiza una labor relevante en la medida en que ofrece una combinación de consideraciones económicas, psicológicas y tácticas. Por último, un profesional como Nierenberg (1968), es capaz de integrar en un modelo prescriptivo⁷² la teoría de las necesidades de Maslow y, por tanto, de integrar la perspectiva motivacional.

1.2.1.1. Siegel y Fouraker investigan el nivel de aspiración

La psicología y la economía se aunan en los esfuerzos de Siegel y Fouraker. Por medio de la comprobación experimental, estos autores tratan de establecer la influencia de la información, las expectativas y el nivel de aspiración (LOA⁷³) sobre el resultado⁷⁴. El modelo queda formulado en la siguiente expresión:

⁷² Algo que caracteriza la mayoría de las aportaciones realizadas desde la profesionalidad.

⁷³ "Level of Aspiration" en el original. Hemos decidido mantener las siglas para reducir la confusión que a menudo se produce cuando las traducciones de los términos que representan no son coincidentes. El LOA hace referencia no a la máxima aspiración sino a la oferta máxima que de hecho realizan los negociadores.

⁷⁴ En cuanto a las condiciones experimentales, cincuenta y ocho pares de estudiantes de la Universidad de Pennsylvania se someten a cinco sesiones en las que se simula una situación de monopolio bilateral, con tiempo limitado para alcanzar el acuerdo, habiendo de ser éste provechoso para ambos. La comunicación entre los sujetos se realiza por escrito para minimizar las reacciones interpersonales. Los autores sostienen que "Este procedimiento elimina ciertas variables que bien pueden ser importantes en la negociación, variables relacionadas con percepciones interpersonales, prejuicios, incompatibilidades, etc. Creemos que tales variables deberían ser estudiadas sistemáticamente o controladas en experimentos sobre la negociación."(SIEGEL, S. y FOURAKER, L.E., *Bargaining and Group Decision Making*, Greenwood Press, U.S.A., 1978, p. 22-23).

"... el negociador que (1) abre las negociaciones con una petición alta, (2) tiene un nivel de concesiones pequeño, (3) tiene un nivel mínimo de expectativas alto, y es muy perceptivo y bastante resistente, lo hará mejor que su oponente."⁷⁵

Es un modelo convergente (el resultado es producto del aprendizaje de las partes) en el que el acuerdo final queda determinado ampliamente por el nivel de aspiración máxima de los negociadores, de manera que cuanto mayor sea éste, mejor será el resultado. Los negociadores modifican el nivel de aspiración al avanzar la negociación y el acuerdo se alcanza cuando los niveles de aspiración igualan la ganancia conjunta.

Los autores reconocen carencias en el tratamiento de las variables psicológicas -desaparecen costes y riesgos como la huelga- y los resultados se circunscriben a situaciones de monopolio bilateral.

1.2.1.2. La fórmula Cervin-Henderson

Los modelos de interacción persuasiva de Cervin y Henderson se enmarcan en una teoría estadística de la persuasión⁷⁶. La situación experimental contempla dos sujetos que discuten un tema existiendo un desacuerdo inicial en torno a ese asunto.

"La proporción de extensión de las declaraciones positivas respecto a la extensión total de lo hablado por un sujeto durante un intervalo se toma como una estimación de la probabilidad momentánea de que un sujeto mantenga una opinión positiva sobre el tópico. Estas probabilidades pueden cambiar durante la discusión. La función del modelo es

⁷⁵ *Ibid.*, p. 93.

⁷⁶ Cervin y Henderson reconocen sus deudas con Lewin, Skinner, Estes, Kondanski y Miller en la elaboración de su teoría. Con su modelo tratan de ilustrar la interacción entre teoría y experimentación en la interacción social.

describir el cambio en la probabilidad de respuesta de cada sujeto durante la discusión, y estimar su probabilidad final..."⁷⁷

De los dos modelos necesarios para la predicción del resultado de la interacción persuasiva libre, el primero es poco útil, dado que se ha de estimar previamente a la interacción toda una serie de parámetros relativos a su comportamiento y personalidad.

El segundo modelo es una simplificación del primero, a partir de la introducción de una serie de asunciones. En cualquier caso, los elementos de juicio son las respuestas positivas y negativas de los sujetos a los intentos de persuasión, el porcentaje de respuestas sobre el total y el tiempo empleado por los sujetos.

El doble modelo estadístico permite calcular el carácter persuadible de un sujeto (en situaciones controladas por el experimentador) en el sentido de probabilidad con que puede modificar su opinión para adherirse a la de otro. Así pues, los modelos consisten en sendas fórmulas no aptas para la predicción -sostienen los autores- y no se recogen los resultados asociados a otras variables que no sean el carácter positivo y negativo de las declaraciones y el tiempo dedicado por los individuos a cada uno de estos tipos de intervenciones.

1.2.1.3. Stevens: modelo de la doble evitación

El análisis de la negociación colectiva de Stevens resulta en un modelo psicológico que se centra en el problema de la elección conflictiva interpersonal partiendo del comportamiento individual de elección⁷⁸.

⁷⁷ CERVIN, V.B. y HENDERSON, G.P., "Statistical Theory of Persuasion", *Psychological Review*, vol. 68, nº3, 1961, p. 159.

⁷⁸ Stevens estudia la negociación laboral tomando como punto de partida el modelo psicológico de la doble evitación de N.E. Miller.

En un proceso negociador el individuo se ve enfrentado a dos opciones, ninguna de las cuales le resulta atractiva por los costes que imponen: responder a las exigencias del oponente o mantener la posición. El negociador ha de elegir uno de los objetivos en una situación de incertidumbre. Es este un conflicto ignorado por la teoría de los juegos⁷⁹.

Existe un punto de equilibrio en el cual la fuerza de la tendencia a la evitación hacia ambos objetivos es equivalente, punto hacia el cual el individuo se siente atraído. Desde esa posición, al desplazarse hacia cualquiera de los objetivos aumentará su tendencia a evitarlo, dado que la tendencia a la evitación es una función decreciente de la distancia. Regresará, por tanto, al punto de equilibrio.

La negociación permite a las partes que se debaten entre la elección de dos objetivos negativos salir del impás que les impone el punto de equilibrio. Los negociadores pueden recurrir a dos clases de movimientos: tácticas para aumentar y tácticas para reducir la tendencia a la evitación. El sindicato tratará de hacer ver a la empresa que la huelga es más probable o su coste mayor del esperado (clase I) y a la vez, tratar de minimizar el aumento de sueldos (clase II).

Las tácticas de la clase I, sin embargo, elevan la tensión experimentada por éste y multiplican las posibilidades de ruptura. La razón es que conducen al oponente a renunciar a su posición. Una de estas tácticas es el tiempo límite o regla del *deadline*. Sin embargo, si no existiera posibilidad de huelga las negociaciones podrían seguir adelante por un período indeterminado de tiempo.

"Ninguna teoría sobre el resultado en condición de monopolio bilateral puede permitirse ignorar la influencia del *deadline* (o mecanismo de terminación) si tal es proporcionada en el

⁷⁹ Que, dirá Stevens, es no conflictiva por esto.

marco normativo de la interacción"⁸⁰.

El juego de la negociación se divide en el modelo de Stevens en un antes y un después, en función de que fracase el tiempo límite y hayan de continuar las conversaciones tras la huelga⁸¹. Las tácticas de la clase II buscan la aproximación entre un objetivo y el punto de equilibrio de manera que al identificarse con éste, se convierte en elegible.

Para que se produzca el acuerdo es necesario, aunque no suficiente, que la posición de equilibrio de las partes coincida en el mismo punto y que ambas estén informadas de tal similitud.

1.2.1.4. Kelley, Beckman y Fischer en torno al punto de resistencia

La investigación de Kelley, Beckman y Fischer se centra en el papel de las expectativas previas y los ajustes conductuales en el proceso negociador⁸². La resistencia a ceder depende de la distancia existente entre una oferta dada y su MNS y del valor específico del MNS. Estos son los rasgos característicos del modelo:

1) La primera oferta de un negociador con un MNS alto será más elevada y será el negociador con MNS alto quien abrirá la negociación puesto que ha de elegir entre menos alternativas.

2) Existe una alternancia de concesiones desde la segunda oferta hasta

⁸⁰ STEVENS, C.S., *Strategy and Collective Bargaining Negotiation*, Greenwood Press, Publishers, U.S.A., 1978, p. 51.

⁸¹ Stevens señala que la regla del *deadline* no es tomada en consideración por Pen. Y, sin embargo, los negociadores pueden no ceder todo lo que está a su alcance si piensan que al finalizar la huelga su última propuesta será el punto de partida. Iklé también menciona esta circunstancia en el contexto de las relaciones internacionales.

⁸² El modelo de Kelley, Beckman y Fischer toma forma tras la recopilación de los resultados de tres experimentos en los que dos individuos se enfrentan en un juego de suma constante modificado por la incertidumbre respecto al MNS (minimum necessary share o punto de resistencia) del oponente y el coste del tiempo. Hemos decidido mantener las siglas originales por las mismas razones que hemos apuntado para justificar la utilización de las correspondientes al nivel de aspiración de Siegel y Fouraker.

el final. Los resultados de los experimentos no son consistentes con la teoría de la resistencia ya que, siendo la resistencia diferente para cada parte, no siempre habría de cumplirse la alternancia. Parece existir un patrón de comportamiento implícito de cesión por turnos.

3) En cuanto a las concesiones, el negociador con un MNS alto demandará más en la primera oferta y obtendrá un acuerdo mejor. Los negociadores con MNS bajo ceden más porque su primera oferta se aleja más del punto de resistencia y la distancia a recorrer es mayor.

4) Las amenazas se hacen más frecuentes a medida que el negociador se acerca a su MNS. La mentira es más frecuente y toma la forma de "me resulta imposible ceder más".

5) El patrón típico terminal es el siguiente: una parte acepta una nueva oferta del oponente. La tendencia a abandonar la negociación es mayor para un MNS alto.

6) El tiempo que se tarda en llegar a un acuerdo es mayor si el MNS es alto y no existe posibilidad de abandonar.

7) Los negociadores con MNS más bajo reciben mayores beneficios cuando existen diferentes MNS. Las causas son dos: por una parte el oponente sobreestima el MNS del negociador porque asumen valores similares a los suyos; por otra parte, el negociador con bajo MNS exagera al alza su límite inferior con éxito. Cuando los dos negociadores tienen MNS altos o bajos se tarda menos tiempo en llegar a un acuerdo y es menos común el abandono.

Los negociadores se caracterizan por una resistencia a hacer concesiones. El punto en el que se formalizará el acuerdo será el determinado por dos grupos de asunciones en torno a la resistencia a ceder.

"Se alcanzará el acuerdo cuando, con niveles de acumulación de R aproximadamente iguales, las ofertas que hacen suman el total de la oferta..."⁸³

⁸³ KELLEY, H.H. *et al.*, "Negotiating the Division of Reward Under Incomplete Information", *Journal of Experimental Psychology*, vol. 3, 1967, p. 386.

El tiempo necesario para alcanzar la división y la posibilidad de ruptura estarán en función de la resistencia acumulada para cada nivel de MNS, que aumenta al hacerlo éstos.

1.2.1.5. El cubo motivacional de Nierenberg

Gerard I. Nierenberg propone en 1968 un modelo enraizado en la disciplina motivacional: "Las necesidades y su satisfacción son el denominador común de la negociación. Si la gente no tuviera necesidades insatisfechas, no negociaría"⁸⁴.

La teoría de las necesidades de Maslow se enmarca en una estructura que ordena e interrelaciona necesidades (homeostáticas, de seguridad, amor, estima, autorrealización, estética y de conocimiento), niveles de negociación (interpersonal, interorganizativo e internacional) y variedades de aplicación (a favor o en contra de las necesidades propias, las del oponente o las de ambos).

Las siete categorías de necesidades básicas, los tres niveles posibles de negociación y las seis variedades de aplicación se funden en una matriz de 126 cubos individuales, cada uno de los cuales representa una técnica diferente de negociación. Cuanto más básica sea la necesidad a que se refiere la táctica, más probable será el éxito.

El conocimiento de las necesidades se complementa con un abanico de posibilidades tácticas comprendido en las estrategias de tipo "cómo" y "dónde", que hacen referencia a los métodos y área de aplicación.

⁸⁴ NIERENBERG, G.I., *El negociador completo*, Espasa-Calpe, Madrid, 1991, p. 102.

1.2.2. El interés por la negociación internacional

Bajo este epígrafe se incluyen aquellas propuestas que representan encuentros protagonizados por estados, dado que resultan en modelos singulares para la negociación internacional. En concreto, se exponen las características definitorias de los modelos de Iklé y Leites (1962), del propio Iklé dos años después en solitario (1964) y el trabajo de Sawyer y Guetzkow (1965).

Como hemos visto, el interés por las relaciones internacionales queda patente en el estudio de Schelling. Sin embargo, en esta década apreciamos un interés por los procesos de negociación internacionales y no tanto por el proceso en sí⁸⁵. Quizás se perciba la necesidad de un replanteamiento de las relaciones de las dos superpotencias (EE.UU. y U.R.S.S.). Puede haber influido también el hecho de que la literatura sobre negociación provee de material suficiente a quienes se incorporan a la disciplina a partir de 1960.

Iklé se ha convertido en un clásico. *How nations negotiate* mantiene su valor como documento clave para analizar las relaciones internacionales actuales, y tanto más para explicar los complejos años 50. En solitario, Iklé ofrece un tratado de negociación internacional centrado en las negociaciones este-oeste. La deuda con Schelling, patente en el trabajo anterior -en la incorporación del concepto de punto focal- se hace manifiesta en el desarrollo de las cuestiones tácticas aunque muy alejado ya de las formalizaciones de la teoría de los juegos.

Su colaboración con Leites tiene por objeto cuestionar la validez de los trabajos realizados desde las ciencias exactas o desde la economía o la psicología para tratar los fenómenos internacionales. Juntos manifiestan su rechazo al concepto de utilidad y preferencia por no recoger la naturaleza dinámica y cambiante del proceso de la negociación internacional. Además,

⁸⁵ Schelling es economista y trata, ante todo, de señalar las limitaciones tácticas de la teoría de los juegos no de explicar la negociación internacional.

tratan de demostrar la inaplicabilidad del modelo Siegel-Fouraker a los encuentros entre naciones.

Sawyer y Guetzkow presentan lo que ellos denominan "Modelo preliminar para las relaciones internacionales", en el que integran variables psicológicas, sociales, económicas, culturales, políticas y hasta estructurales. No faltan las referencias a Von Neumann y Morgenstern, Nash, Hicks, Harsanyi⁸⁶, Siegel y Fouraker y Douglas, además de otros.

1.2.2.1. Iklé y Leites responden a Siegel y Fouraker

Iklé y Leites reprochan a la teoría de los precios y la teoría de los juegos su limitación para la aplicación a las negociaciones políticas, dada la complejidad de la realidad: "La esencia de nuestra formalización es que no reconoce unas utilidades conocidas o estables"⁸⁷.

La formalización del modelo-que representa la negociación entre dos países o dos alianzas enfrentadas- conduce al análisis de la disposición a preferir de las partes (frente a utilidades), la estimación de un resultado probable (y no de un LOA) y la modificación de tales preferencias (a través de las tácticas).

Por lo que respecta al primer aspecto, en el mundo de la política las consecuencias de las elecciones son complejas y entra en juego la intuición, por lo que Iklé y Leites sugieren la utilización del término "disposición a preferir" o "utilidad en un momento dado".

De otro lado, el gobierno que negocia no tiene un interés unitario o posición común, de manera que la zona de negociación se convierte en una estimación que depende del punto de resistencia propio y del proyectado

⁸⁶ Se puede encontrar un resumen en el epígrafe siguiente: "Modelos psico-sociológicos".

⁸⁷ IKLÉ, CH.L. y LEITES, N., "Political Negotiation as a Process of Modifying Utilities", *Journal of Conflict Resolution*, 1962, p. 20.

para la otra parte. Así, consideran más acertado hablar de Disposición Mínima que de nivel de aspiración⁸⁸.

En cuanto a la modificación de las preferencias, ambas partes tratarán de producir cambios en la Disposición Mínima del oponente y en la estimación que haga el oponente de su DM. Lo primero conduce a alterar la situación, señalar ventajas y minimizar las desventajas de la propuesta, ocultar al oponente la estimación de su DM y convencerle de que actúe correctamente. Lo segundo igualmente a alterar la situación, a convencer al oponente de que es imposible aceptar su propuesta y a engañarle exhibiendo actitudes consistentes con una DM más favorable.

Nos encontramos ante un modelo para la negociación internacional centrado en la estimación subjetiva del resultado probable de la negociación, a partir de la determinación de unas disposiciones mínimas. Desde una posición defensiva la DM equivaldrá siempre al *statu quo*.

Destaca la tipología de la concesión en el aspecto táctico y la distinción entre zona de negociación falsa y genuina, así como el concepto de *negotiation mores* o conducta apropiada, desarrollado más tarde por Iklé⁸⁹.

⁸⁸ "Minimum Disposition" en el original. Equivale al punto de resistencia a partir del cual se prefiere la ruptura. Sostienen al respecto que: "Podríamos entrar en cuestiones insolubles sobre la estimación de los sentimientos asociados con un acontecimiento hipotético, si tratáramos de preguntar a un negociador (¡o a un gobierno!) si estaría "satisfecho" o "insatisfecho" con los términos particulares de un acuerdo (por ejemplo, si estos términos estarían por encima o por debajo de su "nivel de aspiración" (Siegel y Fouraker, 1960, p. 62), como distinto de la cuestión de si el negociador en el momento presente piensa que aceptaría o rechazaría un acuerdo en esos términos -nuestra "Disposición Mínima", (*Ibid.*, p. 25 -en nota a pie de página).

⁸⁹ Como reglas de acomodación.

1.2.2.2. Los objetivos de la negociación internacional

Iklé se interesa por la negociación internacional al trabajar para la Rand Corporation⁹⁰. Reconoce su deuda con Schelling, Kissinger y Roger Fisher⁹¹: "En la Rand aprendí que la relación entre estados modernos puede ser sometida al análisis y el cálculo sistemático sin descuidar en absoluto los componentes emocionales e irracionales del comportamiento humano."⁹²

Este trabajo contempla aquellos procesos en los que se intercambian propuestas explícitas y en los que están presentes intereses divergentes y convergentes. En ausencia de unos u otros, la negociación carece de sentido. El modelo de Iklé se estructura sobre los cinco objetivos de la negociación internacional: extensión de un acuerdo, normalización, redistribución, innovación y búsqueda de efectos colaterales.

El acuerdo de extensión busca prolongar otro ya existente. Se negocia sobre un asunto previamente definido y el proceso se caracteriza por la gran influencia que supone el precedente. Si se prolongan las conversaciones todas las partes sufren pérdidas y si finalmente no se consigue el acuerdo se interrumpen los arreglos habituales.

Un acuerdo de normalización trata de poner fin a una situación informal o anormal, o bien de formalizar acuerdos tácitos. En las relaciones internacionales, se contempla un cese del fuego, una tregua o la reanudación de relaciones diplomáticas, por ejemplo. Como rasgos propios de una negociación de normalización destaca Iklé la gran influencia del contexto y, sobre todo, la presión de la opinión pública y de terceras partes en favor del acuerdo. Si se prolongan las negociaciones, la parte más fuerte puede llegar entre tanto a dominar a su oponente en el terreno. La ruptura de las

⁹⁰ Research and Development Corporation.

⁹¹ De quien ofrecemos el modelo para la negociación por principios.

⁹² IKLÉ, Ch.F., *How Nations Negotiate*, Harper and Row, publishers, 1976, N.Y., 1964, p. XII.

conversaciones conduce a una continuación del enfrentamiento bélico o de relaciones diplomáticas anormales, o a una tregua informal.

En tercer lugar, una parte puede solicitar un acuerdo de redistribución. La negociación distributiva supone la división entre las partes y el uso de amenazas abiertas. Mientras dure el proceso negociador la parte defensiva pospone la cesión, pero la nueva distribución puede ser considerada con el paso del tiempo como un proceso normalizador. De otro lado, cuando no se alcanza el acuerdo bien se mantiene el *statu quo*, o bien la parte ofensiva lleva a cabo su amenaza.

El acuerdo de innovación es el objetivo de quien pretende crear nuevas instituciones o tomar disposiciones en torno a un objeto de mutuo interés. En este proceso las partes destacan los beneficios mutuos y el riesgo de exclusión. Si se prolongan las negociaciones puede ocurrir que se intercambien los papeles y el interés por innovar pase de una parte a otra. En caso de ruptura, se mantiene el *statu quo*.

Por último, una nación puede entablar negociaciones buscando efectos que poco tienen que ver con el propio proceso. Cuanto menos probable parece el acuerdo mayor es el interés por los efectos colaterales. Esos efectos son la propaganda y la publicidad, la obtención de información o la disuasión del uso de la fuerza. Los efectos se producen mientras duran las conversaciones y pese a la ruptura, se materializan.

Destacamos tanto el desarrollo táctico de la amenaza, la advertencia, el compromiso, el bluff, la ambigüedad deliberada, el engaño y otros movimientos, así como el tratamiento de los rasgos de personalidad y nacionalidad del negociador⁹³.

⁹³ Especialmente los rasgos que caracterizan al negociador del este y del oeste.

1.2.2.2. Sawyer y Guetzkow: un modelo preliminar

La negociación es, para Sawyer y Guetzkow, una de las mayores funciones de la diplomacia. Objetivos, proceso y resultado conforman una cadena de sucesión cronológica que se interrelacionan y que resultan afectados por la condición situacional y los precedentes; la primera es concurrente y forma parte del proceso mismo y los precedentes son previos y tienen un efecto directo e inmediato.

Estos autores estudian los objetivos generales y específicos de las partes implicadas partiendo de un interés serio por alcanzar el acuerdo⁹⁴. El proceso se desarrolla en cinco etapas: preparación, intersección de alternativas y utilidades, modificación de utilidades, comunicación y persuasión y modificación de alternativas. En cuanto al resultado, apuntan que "... a largo plazo, la mejor solución puede no ser aquella cuyo resultado proporciona mayor utilidad inmediata"⁹⁵, pese a considerar determinante los resultados de Von Neumann-Morgenstern para juegos de suma cero y de Nash para juegos de suma constante.

Los factores situacionales se concretan en escenario, publicidad, número de partes y participantes, información, tensión y tiempo⁹⁶. Sawyer y Guetzkow prestan especial atención al debate publicidad-secretismo en el ámbito de las negociaciones internacionales, optando por la fórmula que combina negociaciones secretas y resultados públicos.

⁹⁴ No contemplan aquellas situaciones en las que el objetivo es aquel citado por Iklé en quinto lugar, la búsqueda de efectos colaterales.

⁹⁵ SAWYER, J. y GUETZKOW, H., "Bargaining and Negotiation in International Relations", en KELMAN, H.C. (ed.), *International Behavior and Social Psychological Analysis*, Holt, Rinehart and Winston, N.Y., 1965, p. 466.

⁹⁶ Coincidiendo con Iklé y Leites, sostienen que preferencias, alternativas, información, tensión y otras condiciones son dinámicas, cambiantes a lo largo de la negociación.

Por último, las variaciones culturales, actitudes, relaciones internas en cada una de las partes⁹⁷, así como el estatus y la personalidad del negociador afectarán al proceso negociador de forma anticipada e independientemente de su desarrollo posterior.

1.2.3. Modelos psico-sociológicos.

Los dos trabajos que presentamos a continuación destacan por su originalidad. En primer lugar, el matemático Harsanyi nos sorprende con una explicación psico-sociológica para el problema de la regresión infinita. La cuestión es: ¿qué hace que un individuo -no poseyendo conocimiento perfecto- finalice con sus reflexiones en torno a qué puede obtener y decida en qué posición abrir y cómo comportarse a continuación?

Por su parte, Walton y McKersie, ofrecen para las relaciones laborales algo que sería comparable a la obra más característica de Iklé en las internacionales. La vertiente táctica es desarrollada hasta tal extremo que no ha sido superada y sí reformulada con peores resultados⁹⁸. Sin embargo, y por tener como referente las negociaciones entre sindicato y empresario, resulta de menor provecho al aplicarlo a otros procesos de negociación de lo pretendido por sus autores.

1.2.3.1. Cultura y convergencia de expectativas en Harsanyi

El principal interés de este matemático es cómo se supera la regresión infinita a que conduce el intento estratégico de decidir qué se hará a partir de la estimación subjetiva de la función de utilidad del oponente. La

⁹⁷ Como nos movemos en el ámbito de la negociación internacional, se entiende que comprende el uso de los medios de comunicación y la formación de la opinión pública en regímenes democráticos.

⁹⁸ Nos referimos al modelo de Mastenbroek, que se puede consultar en el apartado dedicado a los modelos manipulativos de la década de los 80.

regresión es infinita cuando el comportamiento de un individuo racional depende de lo que hará el otro, y el de éste de lo que cree que aceptará el primero, lo que afecta de nuevo a éste último (expectativas de segundo orden), y así sucesivamente.

Sostiene Harsanyi que es posible realizar una estimación primera de las expectativas del oponente para afinar las propias, a través de dos mecanismos que limitan la regresión: la función de utilidad estereotipada (Mecanismo I) y la observación del patrón de ofertas y contraofertas del oponente (Mecanismo II). En primer lugar, cada individuo sabe lo que esperar del otro y lo que el otro espera de él. Es la función de utilidad estereotipada que depende de sexo, edad, posición social y educación.

"... es concebible que en una sociedad dada con tradiciones culturales arraigadas la gente tiende a entrar en situaciones de negociación con expectativas más o menos consistentes sobre las funciones de utilidad del otro. Puede ocurrir que se espere que *todos* los miembros de una sociedad dada tengan esencialmente la misma función de utilidad."⁹⁹

En segundo lugar, la consistencia en las expectativas puede ser fruto de un reajuste de las expectativas iniciales durante el proceso. Este mecanismo, sin embargo, sólo puede funcionar si las demandas iniciales son muy elevadas, es decir, si se recurre al *Bluff*. De lo contrario, no hay espacio de maniobra.

1.2.3.2. La cuádruple dimensión de Walton y McKersie

El principal objetivo de Walton y McKersie es realizar una sistematización de las dimensiones importantes de las negociaciones laborales, lo que les lleva a analizar cuatro grupos de actividades que creen

⁹⁹ HARSANYI, J.C. "Bargaining in ignorance of the opponent's utility function", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 6, 1962, p. 33.

que suman la casi totalidad del comportamiento posible.

El primer sistema comprende los comportamientos competitivos; el segundo, actividades que incrementan la ganancia conjunta; el tercero, las relaciones entre las unidades sociales implicadas y el cuarto, los conflictos que se producen en el interior de cada organización.

Son, pues, cuatro subprocesos: negociación distributiva, negociación integrativa, estructuración de las actitudes y negociación intraorganizacional. Las cuestiones claves son, respectivamente, qué grado de compromiso alcanzar, qué grado de comunicación, qué nivel de confianza y qué grado de control.

Estos cuatro modelos disponen de un conjunto de tácticas pero la interrelación de los subprocesos genera unas incompatibilidades estratégicas que Walton y McKersie denominan dilemas tácticos: beneficia al negociador dar información sobre sus expectativas para generar confianza, pero esto le perjudica si el oponente decide competir¹⁰⁰.

1.2.3.2.1. Negociación distributiva

Comprende aquellas situaciones que desde la teoría de los juegos se contemplan como juegos de suma-fija: la ganancia lograda por una parte es pérdida para el antagonista. Son los asuntos económicos los que presentan mayor potencial para la distribución: "Con dinero, donde hay ganancia para un bando existe pérdida para otro. El dinero solamente puede dividirse en unidades"¹⁰¹.

La determinación de la zona de negociación dependerá de las utilidades y costes de una parte más los de su negociador y los estimados

¹⁰⁰ Pruitt también habla del riesgo asociado a una táctica en función de la estrategia adoptada por el oponente.

¹⁰¹ WALTON, R.E. y McKERSIE, R.B., *Teoría de las negociaciones laborales*, Labor, Barcelona, 1974, p. 164.

para el otro. La utilidad subjetiva más baja esperada actúa como punto de resistencia y el objetivo equivale a la más elevada. El área de acuerdo queda flanqueada por los puntos de resistencia de cada parte y puede tener carácter positivo o negativo.

El aparato táctico se divide en tácticas de persuasión, que tienen como objetivo inducir al oponente a disminuir su punto de resistencia y tácticas del compromiso, que buscan comunicar firmeza.

1.2.3.2.2. Negociación integrativa

Si el objeto de la negociación distributiva son los conflictos, el tema de la negociación integrativa está constituido por problemas o porciones de la agenda en las que los intereses son coincidentes y que permiten unas recompensas conjuntas. Walton y McKersie proponen un modelo de resolución de problemas que se estructura en tres fases: identificación del problema, búsqueda de soluciones y clasificación por preferencias y selección. A cada una de ellas le corresponde un repertorio táctico.

1.2.3.2.3. Estructuración de las Actitudes

En cuanto a la relación con los demás, el negociador puede asumir una orientación competitiva, individualista o cooperativa. En el primer caso una parte se ve motivada para derrotar al oponente y la relación deriva hacia los módulos de conflicto -desconfianza, odio y aversión- y agresión -sospecha y escrutinio. Desde la motivación individualista el negociador busca satisfacer sus intereses, sin experimentar tendencias altruistas. Se asocia esta orientación con el módulo de la acomodación - respeto mutuo y confianza limitados y actitud vigilante. En tercer lugar, cuando a cada parte le preocupa el bienestar del otro, la relación se basa en una

orientación cooperativa. Esta orientación remite a un módulo de cooperación -respeto e interés, confianza y amistad-, o de colusión - explotación de terceros.

Las tácticas de la estructuración de las actitudes se desglosan en tácticas para cambiar las actitudes mediante la asociación y la disociación y tácticas para cambiar el comportamiento a través del castigo y la recompensa.

1.2.3.2.4. Negociación intraorganizacional

Este proceso trata del conflicto que se produce en el interior de cada organización. Puede tomar la forma de conflicto de entorno-rol y conflicto faccional.

"Un negociador suele experimentar con frecuencia el conflicto de rol. Esto puede acontecer en una de dos formas: primero, el negociador ocupa una frontera o entorno que quizá le induzca a la adopción de unas esperanzas diferentes a las que alberga su propia organización; segundo, el negociador se puede encontrar, por su lado, alineado con una de las dos o más facciones en conflicto que existen dentro de su misma organización."¹⁰²

El negociador tiene varias opciones. Puede modificar las aspiraciones de su organización e ignorar algunas de las expectativas funcionales, modificar las esperanzas sustantivas y conformarse con las funcionales y, finalmente, ignorar las sustancias pero atenerse a las funcionales. Las tácticas de la negociación intraorganizacional colaboran en la consecución de estos objetivos.

¹⁰² *Ibid.*, p. 359.

1.2.4. Actualización: modelos económicos y tácticos

La interrelación cada vez mayor entre las diferentes disciplinas tradicionales, que vemos reflejada en los modelos anteriores, no significa la desaparición de elaboraciones de carácter claramente económico y táctico. Prueba de ello son los trabajos de Bishop (1964) y Cross (1965) en el área de la economía y Nicholson (1967), que explica la relación entre la escalada del conflicto y el uso de movimientos estratégicos.

Los modelos económicos de esta década guardan escasa similitud. Mientras que Bishop parte de sus antecesores Zeuthen y Hicks, Cross se presenta como un innovador en la medida en que incorpora a su modelo la noción de aprendizaje, presente en el modelo de Siegel y Fouraker -a quienes ha leído.

Nicholson, desde la perspectiva manipulativa, desarrolla el concepto de autocompromiso para explicar por qué la negociación se caracteriza por incluir procesos de escalada del conflicto. Sostiene este autor que en la medida en que aceleran el acuerdo, benefician finalmente a las partes implicadas¹⁰³.

1.2.4.1. De la interdependencia de Bishop a la convergencia de Cross

Bishop combina lo central de las concepciones de Zeuthen y Hicks en una teoría que, según afirma, supera a cualquiera de las dos. Si en el modelo de Zeuthen cada negociador elige su posición en función de los costes que implica, independientemente de la situación del otro, la variación supone que la determinación de la duración de una huelga dependerá tanto del resultado propuesto por un negociador como por el que cree que está dispuesto a aceptar el otro (interdependencia, en Hicks).

¹⁰³ En cierto sentido, este trabajo y el de Ellsberg se complementan en cuanto que ambos desarrollan dos movimientos estratégicos básicos del modelo de Schelling: amenaza y compromiso.

De la interdependencia subjetiva pasamos a la convergencia a través de la observación del comportamiento concesivo. Los negociadores de Cross "aprenden" de la información que reciben, determinan la posibilidad de un acuerdo a partir del comportamiento observado del oponente. El modelo del aprendizaje de Cross se resume en las siguientes conclusiones:

"1) La negociación llevará más tiempo del que esperaban inicialmente las partes.

2) Altos costes derivados del tiempo o la vulnerabilidad a la coerción reducirán el pago que dé el acuerdo a una parte.

3) El uso de la fuerza o la coerción, que incrementa el coste de los retrasos en el logro de un acuerdo, reducirá la duración de la negociación.

4) Si el nivel de aprendizaje de una parte es alto, por cualquier razón, se reducirá la duración de la negociación.

5) Si el nivel de aprendizaje de una parte es alto, por cualquier razón, esa parte recibirá un pago menor en el momento del acuerdo.

6) Existe una tendencia central en el proceso de negociación que reduce cualquier asimetría entre las expectativas de las partes que no reflejan las diferencias en el nivel de aprendizaje, las funciones de utilidad, o en la disponibilidad de medios para alterar el resultado a través del uso de la fuerza."¹⁰⁴

"7) Las partes con acceso a amenazas potentes tendrán buenos resultados (en términos de pago resultante del acuerdo) como lo tendrán aquellos que están relativamente poco preocupados respecto al tiempo que se tarda en lograr el acuerdo.(...)

8) Unas demandas de pagos iniciales muy altas pueden empeorar el pago resultante del acuerdo. (...)

9) Las negociaciones políticas llevarán más tiempo que las negociaciones económicas. (...)

10) Las negociaciones multidimensionales pueden de hecho lograr un

¹⁰⁴ CROSS, J., "Negotiation as a Learning Process", en ZARTMAN, W., *The Negotiation Process: Theories and Applications*, Sage, U.S.A., 1978, p. 47.

acuerdo antes que las unidimensionales. "105

"11) Incluso en presencia de una tendencia equilibrante en el proceso de aprendizaje, las expectativas iniciales se reflejarán de alguna manera en el acuerdo final, y esas expectativas iniciales son determinadas por variables observables. "106

En resumen, la parte con mayor disposición a aprender del otro cambiará más rápidamente sus expectativas y esto le hará más vulnerable si no es capaz de ocultar la variación al oponente. De otro lado, la incertidumbre inicial anima a los negociadores a utilizar el *Bluff*. Cross manifiesta que la necesidad de mantener una reputación de negociador que no exagera para poder hacer aprender a otros en el futuro limita esta actividad, además de poner fin al problema de la regresión infinita¹⁰⁷.

1.2.4.2. Nicholson: la escalada del conflicto

El modelo de Nicholson se centra en la actividad manipulativa relativa al autocompromiso: la negociación incluye la actividad de negociación propiamente dicha y la actividad de escalada, que consiste en el empeoramiento deliberado por parte de un negociador de su propia posición, para empeorar también la del otro.

El punto en el que se llega a un acuerdo depende de las percepciones subjetivas de las partes respecto al momento en que el otro cederá. Un negociador puede aumentar las posibilidades de que esto ocurra bien manipulando la información de manera que el otro crea que la tendencia a resistir es mayor de la real, bien comprometiéndose en una situación que impone costes tanto al oponente como a sí mismo, iniciando un proceso de

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 52.

escalada. Este último no siempre es intencional, si tiene sus raíces en una falta de confianza y de comunicación entre las partes.

"Si un conflicto persiste es debido a que una o ambas partes malinterpreta el comportamiento de la otra. En la escalada participan ambas. Es un problema de comunicación: una parte ha de prepararse por si la otra recurre a la escalada y "Soy capaz de hacer algo" puede ser tomado por "Voy a hacer algo"¹⁰⁸.

Teniendo en cuenta el coste que impone el paso del tiempo, sostiene Nicholson que si un negociador va a ceder, cuanto antes lo haga más provechoso le resulta. En este sentido, aunque la escalada tiene el efecto de imponer costes a ambas partes, reduce el tiempo requerido para alcanzar el acuerdo y por ello compensa el coste adicional.

¹⁰⁸ NICHOLSON, M.B., "The resolution of Conflict" en YOUNG, O.R., *op. cit.*, p. 233.

1.3. NUEVOS HORIZONTES (1970-1979)

Los años setenta son de renovación: de un lado encontramos formulaciones realizadas desde la sociología, así como propuestas relativas a los procedimientos o modos de enfocar la negociación. Recogemos una muestra de estos y otros ámbitos para ofrecer una perspectiva de las aportaciones más significativas.

El colectivo formado por Holmes, Throop y Strickland inaugura la década poniendo a prueba los hallazgos de Kelley, Beckman y Fisher, y Siegel y Fouraker. Siguen Pruitt, Harsanyi, Iklé y Leites y Cross en el diseño experimental. Nos encontramos en 1971. Ese mismo año Nicholson¹⁰⁹ completa su modelo anterior y lo aplica a las situaciones de guerra total, guerra limitada y huelga obrera.

Los modelos de procedimiento hacen su aparición en 1974, cuando Zartman propone la negociación a través de la búsqueda de una fórmula general, seguida de la solución de los detalles. Tres años después la justicia distributiva de Bartos y el conflicto de rol de Druckman se convierten en los rasgos centrales de sendos modelos sociológicos. También en 1977 aparece una formalización sencilla pero interesante firmada por Bertram Spector. El modelo diádico de Spector nos recuerda al de Sawyer y Guetzkow pero contempla, sobre todo, el desarrollo de las variables psicológicas.

¹⁰⁹ Recordamos que Nicholson es, junto con Ellsberg, Iklé y Ury, uno de los investigadores de los que recogemos dos propuestas. En su caso se trata de dos modelos manipulativos, pero tal coincidencia no se da siempre. Nicholson presenta en 1967 el modelo de la escalada del conflicto y en 1971 esta otra propuesta más ambiciosa. Ellsberg critica a Von Neumann desde la teoría de los juegos en 1956 y más tarde, en 1959 presenta un trabajo sobre la amenaza. De Ury -con Fisher- repasaremos un modelo de procedimiento en esta década (1979) y su segunda incursión, esta vez en solitario, en los modelos manipulativos (1991). Por último, de Iklé ya conocemos sus dos aportaciones vinculadas ambas a la negociación internacional: con Leites en 1962 y en solitario en 1964.

En 1978, Young trata de explicar los problemas a los que se enfrenta el individuo racional cuando trata de decidir si negocia o no. Es el modelo del "cálculo del negociador". Nos situamos en la tradición de la teoría de los juegos, aunque en la vertiente manipulativa. Por último, expondremos las líneas principales del segundo modelo de procedimiento de la década, del que se responsabilizan Roger Fisher¹¹⁰ y William Ury (1979).

Para la exposición preferimos atender al criterio de la novedad. Es la razón por la que presentamos primero los modelos de procedimiento, seguidos de los sociológicos. Para finalizar realizamos una actualización de aquellas categorías de modelos que ya han dado sus frutos en etapas anteriores.

1.3.1. Modelos de procedimiento

Nos encontramos ante dos propuestas de carácter distinto pero con un fondo común. Tanto Zartman como Fisher y Ury tratan de animar a la cooperación en la resolución de conflictos. Zartman pretende aproximarse a la realidad, a lo que verdaderamente ocurre en el proceso negociador. Así, en un intento de recoger la tradición teórica, convierte el teorema del minimax en una fórmula que cubre el máximo de los intereses del que la propone y el mínimo necesario para que la acepte la otra. Una vez encontrado un principio aceptable para todas las partes en conflicto -el punto de equilibrio de la solución Von Neumann-Morgenstern-, las partes "descienden a la arena" a resolver los detalles¹¹¹.

¹¹⁰ Charles Iklé se siente en deuda con este otro experto en política internacional. Fisher organiza cursos de negociación en Harvard, es el creador del Texto Único de Negociación y ha intervenido como mediador en conflictos internacionales.

¹¹¹ Este procedimiento puede ser utilizado provechosamente por quien sepa imponer un principio con implicaciones ventajosas. Se sugiere la consulta del análisis realizado sobre las memorias de Talleyrand, en el último capítulo de este trabajo.

El modelo de la fórmula y el detalle incorpora en la reelaboración del año 1977 rasgos del modelo de Spector y de los modelos de convergencia. En cualquier caso, la determinación del resultado es, según Zartman, conceptualmente imposible, aunque propone como orientativas las propuestas de Schelling, Nash y Cross, entre otros.

Fisher y Ury presentan un modelo conciliador, la negociación por principios frente a la negociación posicional. Tratan de convertir todo conflicto en un juego de suma no cero: todos pueden ganar. El procedimiento difiere del de Zartman: lo fundamental es el respeto al otro, la búsqueda de los intereses subyacentes y la apertura a la creatividad.

1.3.1.1. La fórmula y el detalle de Zartman

La abstracción realista pretendida por Zartman se materializa en un proceso que se desarrolla en dos niveles: la reestructuración del contexto y el diseño de los detalles.

"La negociación es cuestión de encontrar la fórmula apropiada y ejecutar el detalle. Sobre todo, los negociadores buscan una definición general de los temas bajo discusión, concebidos y agrupados de tal forma que es susceptible de llegar a un acuerdo conjunto bajo una noción común de justicia. Una vez se ha llegado al acuerdo sobre la fórmula es posible volverse hacia la especificidad de los asuntos e intercambiar propuestas, concesiones y acuerdos. Incluso entonces, los detalles son resueltos en la mayoría de las ocasiones en términos de los referentes que los justifican y les dan valor más que por sus valores intrínsecos."¹¹²

¹¹² ZARTMAN, W., "Negotiation as a Joint-Decision Making Process", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 21, 1977, p. 628-9.

Los referentes son "... principios de justicia en los que las dos partes están de acuerdo..."¹¹³: principios filosóficos, tradicionales, fronteras naturales, números sagrados, redondos, etc. Cuando esos principios encajan en un conjunto coherente se entiende que se ha hallado la fórmula para el acuerdo. Estos principios serán el fundamento de la negociación, ya que se convierten en referentes para la concreción de los detalles específicos. El proceso de encontrar una fórmula aceptable implica la selección de valores a incluir en la propuesta y la modificación de los mismos a través de la persuasión, la coerción y la fuerza.

Las etapas de la fórmula y el detalle generan tres momentos críticos¹¹⁴ a lo largo del proceso, cuando cada parte comprueba si las expectativas son compatibles y decide si continúa involucrada en la búsqueda del acuerdo o se retira.

1.3.1.2. La negociación por principios de Fisher y Ury

La negociación por principios permite, según sus valedores, alcanzar acuerdos inteligentes con gran eficiencia y sin resentimientos¹¹⁵. Estamos ante un modelo prescriptivo. El proceso de la negociación se desarrolla en tres etapas: análisis de la situación, generación de ideas y discusión. Este es el marco de actuación del negociador de Fisher y Ury.

Personas, intereses, opciones y criterio constituyen los cuatro pilares de este método. En cuanto a las personas, la negociación por principios permite al negociador convertir al extraño en conocido y buscar una situación de cooperación, tratando los problemas humanos en el campo de la percepción, la emoción y la comunicación. El negociador puede

¹¹³ ZARTMAN, W., "Negotiations: Theory and Reality", *Journal of International Affairs*, vol. 29, 1974, p. 71.

¹¹⁴ "Turning points" en el original.

¹¹⁵ Fisher y Ury presentan el caso de dos hermanas que pelean por una naranja: una desea la piel para hacer un pastel y la otra la pulpa para elaborar compota. La solución salomónica es eficaz, pero no inteligente ni eficiente.

comprometerse sin peligro en sus principios atacando agresivamente el problema pero apoyando simultáneamente al oponente. En segundo lugar, la investigación relativa a los intereses permite a las partes abandonar las posiciones:

"El conflicto básico en una negociación radica no en las posiciones conflictivas, sino en los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de cada parte."¹¹⁶

En tercer lugar, la habilidad para generar opciones, la creatividad, la apertura de lo nuevo permite buscar el beneficio mutuo a partir de diferencias en creencias, valoración del tiempo, predicciones y aversión al riesgo. Por último, la negociación por principios requiere para la evaluación del problema el uso referencial de patrones de justicia, eficiencia o bien el mérito científico o cualquier otro criterio objetivo.

1.3.2. Modelos sociológicos

Bartos y Druckman tienen como precedente a Ann Douglas, aunque por ser el suyo el primer trabajo de corte estructural queda oscurecido su carácter sociológico. Las fases del modelo de Ann Douglas se construyen, sin embargo, a partir del cambio en la asunción de roles por parte de los negociadores. Recordemos que el punto crítico que marca el paso de la primera a la segunda etapa, por ejemplo, es el cambio de la orientación de la comunicación: del modelo organizacional al personal.

El modelo de Druckman nos recuerda al de Douglas dado que ambos tratan el conflicto de rol. Este aspecto también estructuraba el modelo de la

¹¹⁶ FISHER, R. y URY, W., *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, Compañía Editorial Continental, México, 1990, p. 62.

negociación intraorganizacional de Walton y McKersie. Destacamos sus referencias a Spector, cuyo modelo diádico expusimos en páginas anteriores.

Bartos retoma la solución de Nash para afirmar que ésta se ajusta a la regla de la justicia distributiva de Homans. Tal principio alude a la proporcionalidad entre la recompensa y la contribución del que la recibe. Dado que cronológicamente es anterior, comenzamos con el modelo de la solución "justa".

1.3.2.1. La solución justa de Bartos

El resultado de una negociación justa para Bartos queda determinado por el pago proporcional a la aportación de cada parte, junto con el interés que los participantes muestran por mantener la relación en términos amistosos.

La negociación es un proceso que implica motivaciones competitivas y cooperativas, conflictivas en la mayor parte de las situaciones. Cuando se imponen las primeras se prescinde de la noción de justicia.

En la vida real, un negociador desconoce la matriz de pagos del oponente y, en ocasiones, incluso la propia. Como la solución de Nash puede ser aceptada como justa, cada negociador tiene interés en representar equivocadamente los pagos. Así, a partir de unas utilidades exageradas se obtendrá un resultado mayor del correspondiente pero aparente y públicamente justo.

La aceptación de las primeras ofertas va a determinar lo que es visto como acuerdo justo. Una propuesta inicial será aceptada cuando no proporcione pagos negativos. Desde el momento en que los negociadores presumen que la partición de la diferencia es justa, cada uno sabe lo que puede esperar.

En general, sostiene Bartos que las concesiones son justas en tanto que los negociadores no tengan necesidad de revisar sus expectativas originales sobre cuál será el acuerdo final. La ausencia de concesiones no será siempre signo de injusticia, salvo que vaya acompañada de un cambio en las preferencias del oponente.

"... cada negociador debería buscar una propuesta que le sea favorable pero escasamente aceptable para el oponente. Una vez se encuentra tal par de propuestas, la negociación puede empezar y las dos propuestas se contemplan como ofertas iniciales. Más aun, si existe una serie de ofertas antes de que se alcance el acuerdo, cada negociador debería ver la última oferta de su oponente como justa si (y sólo si) no altera sus expectativas sobre lo que será el último acuerdo"¹¹⁷.

Este modelo explica por qué algunas negociaciones fallan y otras tiene éxito. Los ingredientes significativos son: la madurez del conflicto, la experiencia y deseo de justicia de los negociadores y el clima político.

1.3.2.2. La doble sensibilidad de Druckman

En el doble modelo de la sensibilidad¹¹⁸, Druckman analiza las reacciones del negociador a las demandas de aquellos a los que representa y a las del oponente, así como su influencia en el resultado final. Su concepción de la negociación se plasma en una sucesión de etapas conformadas por dos modelos que confluyen en el resultado: el modelo del negociador y el modelo del representante.

El modelo del negociador se compone de una serie de pasos que llevan al negociador a ajustar sus expectativas iniciales, formadas a partir

¹¹⁷ BARTOS, O.J., "Simple Model of Negotiation", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 21, n° 4, p. 576.

¹¹⁸ "Responsiveness" en el original. Sensibilidad se emplea con el sentido de apertura, disposición a responder.

de la información de que dispone antes de encontrarse con el oponente. La convergencia se produce a través del aprendizaje.

"(1) Se *forman* unas expectativas iniciales sobre la base de información sobre las actitudes, creencias, objetivos de la negociación, etc.

(2) Se *evalúan* las expectativas iniciales tomando como referencia el comportamiento inicial del otro en la negociación.

(3) Se *ajustan* las expectativas, si es necesario, sobre la base de las evaluaciones iniciales.

(4) Se vuelven a *evaluar* las expectativas ajustadas posteriormente en la secuencia, cuando la estrategia del otro se hace visible.

(5) Se *reajustan* las expectativas, si es necesario, sobre la base de la última evaluación.

(6) Se *comparan* las expectativas reajustadas al patrón propio de la negociación para discernir dónde está él y dónde estoy yo."¹¹⁹

Modificando su patrón de posiciones y concesiones, cada negociador puede modelar la conducta del otro en tanto en cuanto es sensible en relación a la suya. Conocidas las posiciones, el negociador habrá de conciliar las exigencias a las que le someten el oponente y su organización.

En el modelo del representante el negociador procede a la construcción de un paquete de temas que sea aceptable tanto para la otra parte como para sus poderdantes. El grado de obligación hacia la organización influirá en la configuración del paquete y en el grado de compromiso con la posición que esté dispuesto a adoptar.

¹¹⁹ DRUCKMAN, D., "Boundary Role Conflict: Negotiation as a Dual Responsiveness", en ZARTMAN, W., *op. cit* (*The Negotiation Process...*), p. 97.

La negociación se compone de dos procesos complementarios e interrelacionados que ejercen una presión contradictoria en ocasiones sobre el negociador.

1.3.3. Actualización: modelos psicológicos y tácticos

Los cuatro modelos restantes se encuadran en la psicología con Holmes y Spector y en la manipulación -Nicholson y Oran Young. Diremos de Holmes, Throop y Strickland que lo cuestionan todo. Nos referimos a los hallazgos de Siegel y Fouraker para LOA y Kelley, Beckman y Fischer para MNS. Spector intenta sintetizar el impacto de los factores personales, interpersonales y situacionales en la negociación. El primero es un modelo experimental, el segundo teórico.

El modelo de Nicholson, que se enmarca en un estudio más amplio sobre el conflicto, recoge algunas propuestas de la teoría de los juegos para completar el proceso de escalada, que equivale en su caso a proceso de negociación. En esta ocasión, Nicholson propone algunas diferencias características de los tres tipos de conflicto que examina: guerra total, limitada y huelga obrera.

Por último, el modelo de Young difiere de los modelos manipulativos expuestos hasta ahora, dado que abandona el estudio de las estrategias de comunicación y su incidencia en el resultado del proceso para adentrarse en los prolegómenos. Su modelo incluye la condición de información imperfecta porque la concepción manipulativa es incompatible con aquella. Interacción estratégica e información perfecta son términos "irrevocablemente incompatibles"¹²⁰. Sin embargo, los jugadores son dos y actúan simultáneamente.

¹²⁰ YOUNG, O.R., "Strategic Interaction and Bargaining", en YOUNG, O.R. (comp.), *op. cit.*, p. 13.

1.3.3.1. Modelos psicológicos

Holmes, Throop y Strickland se proponen examinar los efectos interactivos de valores de aspiración altos (LOA) o bajos (MNS) en combinación con valores de resistencia altos o bajos. Sus experimentos tratan de determinar si el efecto de las expectativas en la negociación distributiva valida las dos hipótesis iniciales: (1) con bajo LOA, un MNS alto proporcionará mejores resultados, mayor resistencia, más concesiones negativas¹²¹ y menos concesiones positivas que un MNS bajo.

Spector, que se convierte en referente en el ámbito de la psicología para Zartman y Druckman, pretende analizar si la personalidad afecta al comportamiento negociador directamente o si lo hace indirectamente a través del sistema de creencias o conjunto perceptivo, si es un pronosticador importante o sólo bajo ciertas circunstancias, si la compatibilidad de personalidades influye en el entendimiento, si la realidad de la negociación determina el clima perceptual y las expectativas o si lo hace el sistema de creencias y las perspectivas generales del mundo y si las estrategias de poder modifican valores, reducen el conflicto y hacen asequibles resultados positivos.

1.3.3.1.1. Holmes, Throop y Strickland lo cuestionan todo

El experimento de Holmes, Throop y Strickland sostiene en general el modelo de Siegel Fouraker¹²², dado que se confirman sus predicciones

¹²¹ Una concesión negativa implica retractarse de los ofrecido y volver al nivel anterior.

¹²² En cuanto a condiciones experimentales, cuarenta y ocho estudiantes toman parte en una simulación de monopolio bilateral en la que comprador y vendedor se encuentran ante una situación de suma no cero y con posibilidad de comunicarse mediante símbolos (amenaza, huelga, compromiso, movimiento unilateral) y clavijas (información sobre pagos) que depositan en dos tablas. No se permite otro tipo de comunicación, el tiempo está restringido y los estudiantes participan previamente en una sesión de entrenamiento. Tras el reparto de expectativas se forman cuatro tipos de combinaciones: alto LOA-alto MNS, alto LOA-bajo MNS, alto MNS-bajo LOA y bajo MNS-bajo LOA.

para negociadores con bajo LOA y bajo MNS (su actuación es inferior en todos los ámbitos) y también para negociadores con alto LOA, que realizan una demanda inicial alta, tienen mayor resistencia y obtienen mejores resultados.

El hecho de que estos negociadores se vieran forzados a retraer sus demandas iniciales por las limitaciones impuestas por el factor temporal y la posibilidad de huelga parece dar la razón a Cross en sus críticas al modelo de Siegel-Fouraker, que no incluye estos factores.

Los resultados obtenidos para negociadores con MNS alto y LOA elevado no son consistentes con sus hallazgos, dado que no presentan más resistencia que aquellos con LOA bajo. Basándose en Walton y McKersie, Holmes, Throop y Strickland afirman que posiblemente el beneficio potencial de perseguir un resultado ambicioso con alto riesgo sea lo suficientemente alto como para incurrir en éste para negociadores con alto LOA y bajo MNS -lo que anima a la resistencia.

Se confirman los resultados de Kelley, Beckman y Fischer y sus predicciones para negociadores con bajo LOA y alto MNS, que obtienen mayores niveles de demanda y mejores resultados que aquellos que negocian con bajo LOA y bajo MNS. También se desprende de los resultados que las concesiones negativas aumentan con el tiempo, lo que respalda este modelo.

Los resultados para bajo LOA y alto MNS resultan llamativos en cuanto a nivel de resistencia: "... la resistencia de un negociador podría ser mejor descrita como combinación de una oferta inicial alta con pocas concesiones positivas más que sólo como una estrategia."¹²³ La razón es que los negociadores en los que concurren estas condiciones tratan de disimular su reducida zona de aspiración elevando la demanda inicial.

¹²³ HOLMES, J.G., THROOP, W.F. y STRICKLAND, LL.H., "The Effects of Prenegotiation Expectations on the Distributive Bargaining Process", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 7, 1971, p. 593.

1.3.3.1.2. Spector se inspira en Lewin

El punto de partida de Spector es el paradigma de Lewin: el comportamiento es el resultado de la interacción dinámica de la personalidad con el entorno. La personalidad comprende necesidades y tensiones y el entorno consiste en fuerzas que determinan una tendencia o resistencia al cambio y valencias positivas o negativas para regiones del entorno psicológico. La tensión que surge de una necesidad sin satisfacer confiere valencias a los objetos: atracción o repulsión. Estas fuerzas facilitan el cambio actitudinal o conductual¹²⁴.

La resolución de conflictos a través de la negociación está motivada por las necesidades de los negociadores según su personalidad, la compatibilidad de personalidades, las percepciones y expectativas respecto del oponente y los mecanismos de persuasión utilizados para modificar las posiciones y valores.

"La personalidad y el entorno interactúan en el espacio vital de cada negociador para producir estrategias y tácticas de negociación que se pretende que conduzcan la situación hacia la consecución del objetivo"¹²⁵.

Los negociadores llegan a la mesa de negociación con predisposiciones personales hacia sí, hacia el otro, relativas a cómo

¹²⁴ Kurt Lewin recurre a la topología (utiliza un óvalo o curva de Jordán para identificar el campo psicológico o espacio vital) y a la física (se apoya en Einstein para su concepto de campo) para crear una teoría que puede aplicarse a cualquier contexto. Pese a que muestra gran preocupación por el desarrollo de técnicas experimentales en psicología social, su concepto de campo es bastante indeterminado y "Nunca hay certeza sobre lo que con exactitud es parte del campo o lo que no lo es, ni tampoco está claro cómo se pueden medir las principales componentes de un campo" (SCHELLENBERG, J.A., *Los fundadores de la psicología social*, Alianza Editorial, Madrid, 1985, p. 91).

¹²⁵ SPECTOR, B.I., "Negotiation as a Psychological Process", en ZARTMAN, W., *op. cit. (The negotiation process...)*, p. 56.

conseguir los objetivos, grado de compromiso y concepto de justicia. Estas predisposiciones se reflejan en necesidades y motivos. El entorno psicológico y el ambiente de la negociación les proporcionan unas percepciones y expectativas respecto a la posición del oponente, sus objetivos, intenciones, compromisos, estrategias y acciones.

El modelo gráfico presenta la interrelación de los comportamientos de los negociadores -determinados por su personalidad y entorno psicológico- que lleva a un resultado coordinado¹²⁶. Es un proceso que se desarrolla en tres etapas: contexto, proceso y resultado. La primera fase permite a los negociadores observar la personalidad del oponente. La complementariedad conducirá a la cooperación. En la segunda fase demandas, ofertas, concesiones e intentos de persuasión se convierten en fuente de información: aumenta la posibilidad de inferir la personalidad del oponente y estimar su comportamiento futuro. El resultado responde a los juegos de poder y la convergencia de intereses.

Cada negociación representa una mezcla única y distinta de personalidad, percepción, expectativas y persuasión que parecen influir directamente en el resultado y que esa influencia será mayor según aumente la tensión.

1.3.3.2. Modelos manipulativos

El modelo de Nicholson es en realidad una ampliación del anterior: incluye ahora los problemas de comunicación, la validez de las últimas ofertas antes de que se inicie la escalada -proceso objeto de estudio en el modelo anterior-, la cohesión interna de las partes en conflicto y la medida

¹²⁶ Terhune amplía el paradigma de Lewin para incorporar la interacción. Distingue entre la conducta inicial y la conducta reactiva. La primera se genera al principio de una relación y la segunda se caracteriza por la reciprocidad o complementariedad. En su modelo, que carece de refrendo empírico, sugiere a partir de los estudios consultados sobre personalidad negociadora que son aspectos importantes los motivos, la estructura cognitiva y la confianza. *Vid. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M.D. op. cit.*

en que se conocen. Eso sí, toma prestado de la teoría de los juegos el "dilema del prisionero" para explicar los problemas de comunicación¹²⁷. Por su parte, Young adelanta los problemas de la interacción estratégica a la fase de prenegociación y nos explica cómo un jugador decide finalmente que le resulta provechoso recurrir a la negociación¹²⁸. Ya comentamos la diferencia existente entre éste y otros manipulativos. Ahora es posible comprobarla.

1.3.3.2.1. Las guerras y la huelga, según Nicholson

El modelo de Nicholson se aplica a tres tipos de conflicto: la guerra total, la guerra limitada y la huelga obrera. Dos situaciones de conflicto, los juegos en el sentido más normal y el conflicto-amenaza como la carrera armamentística tienen dificultad para entrar en la estructura de la negociación.

"... vamos a demostrar que dentro del mismo tipo de estructura se pueden interpretar una serie de tipos muy

¹²⁷ El "dilema del prisionero" es un juego formulado por Tucker en el que la matriz de pagos representa los resultados que obtienen dos jugadores en la siguiente situación: dos prisioneros han cometido un delito y son encerrados en celdas independientes. El fiscal les dice por separado que tiene pruebas para enviarlos a los dos a la cárcel por un año, pero que si uno de los dos confiesa le reducirá la pena a tres meses y aumentará la del otro a diez y si confiesan los dos, aumentará la pena de ambos a cinco años. No pueden comunicarse y no saben lo que elige el otro antes de decidir. El dilema para cada preso es no confesar y esperar que el otro no lo haga (estrategia equivalente a un año de cárcel) o confesar, porque de lo contrario se expone a una pena de diez años. Desde la teoría de los juegos, lo racional es no cooperar. En el juego "chicken" los pagos negativos por no cooperar son mucho mayores, es decir, la doble confesión supondría, por ejemplo, una pena de 20 años. De esta manera, si no cooperar el jugador se expone al mayor riesgo. Es una estrategia "irracional".

¹²⁸ Hemos eliminado los aspectos matemáticos, porque consideramos que aunque la intención de Young es precisamente mostrar el cálculo, no es éste aspecto el más interesante para nuestros propósitos sino lo que significa. Tal es el criterio aplicado en los modelos de Pen, Cervin-Henderson, Nicholson y todos aquellos que comprenden complicadas elaboraciones matemáticas.

diferentes de conflicto, aunque algunas de las diferencias sean tan iluminadoras como las semejanzas." ¹²⁹

En términos generales, los problemas relativos a la comunicación adoptan la forma del "dilema del prisionero" y se concretan en el dilema de la confianza. La introducción de la posibilidad de comunicarse no significa que se adopte el mejor resultado para ambos, dado que ninguno tiene la seguridad de que el otro cumplirá lo prometido. En cuanto a los resultados, equipara Nicholson la elección justa con la que resultaría de un arbitraje. La solución de Nash le parece notable para situaciones estilizadas y sencillas en las que es posible medir las utilidades pero insuficiente para las que no cumplan estas condiciones. El proceso se explica desde el modelo anterior.

Ahora bien, existen diferencias entre la negociación en situación de guerra total, guerra fría y huelga obrera en relación a los aspectos fundamentales de la negociación. En cuanto a la información sobre los compromisos potenciales del oponente es muy baja en la guerra total, baja en la guerra limitada y alta en la huelga obrera.

El estado de las ofertas finales antes de que se inicie una escalada es el segundo aspecto diferenciador. La posición final previa al conflicto es abandonada en la guerra total, es modificada a menudo en la guerra limitada y mantenida en situación de huelga.

El modelo contempla dos participantes, lo que según Nicholson es más corriente en la realidad de lo que se supone. Es aplicable a la guerra total cuando se forman dos bandos y existe cohesión en cada una de las alianzas.

La solidaridad es mediana en la guerra limitada y normalmente elevada en la huelga obrera. Por último, varía el grado de conocimiento de la reacción del oponente en caso de escalada, tanto respecto a si tendrá

¹²⁹ NICHOLSON, M., *op. cit.*, p. 174.

lugar como a la medida de la misma. En el caso de la huelga, la respuesta es clara: el conocimiento es elevado. Nicholson sostiene que en el caso de guerra violenta se tendría que utilizar un concepto más elaborado de escalada para poder responder.

El autor reconoce las limitaciones del modelo: "...en concreto la "guerra limitada" incluye multitud de lagunas, y se podrían encontrar ejemplos en contra para casi todas las afirmaciones de la tabla."¹³⁰ Son clasificaciones toscas, dice, pero que pueden servir como punto de partida.

1.3.3.2.2 El "cálculo del negociador" de Young

Young propone un modelo que él define como muy simplificado y en muchos aspectos muy poco realista pero que puede ayudar a poner de manifiesto los problemas a los que se enfrenta el individuo racional cuando ha de decidir si negocia o no. Al asumir la racionalidad de los jugadores se entiende que los actores¹³¹ eligen siempre la alternativa preferida del conjunto ordenado consistente y transitivamente, tras una evaluación del entorno.

El modelo que presenta el autor contempla una situación en la que intervienen dos jugadores únicamente, cada uno con dos estrategias y un total de cuatro resultados posibles. La función de utilidad es fija y está determinada desde el principio. La relación entre los jugadores es de suma no-cero y se juega en una sola ronda¹³². La comunicación entre los jugadores es libre. No existen pagos adicionales o de compensación permitidos y la elección es independiente de la del otro jugador, es decir, se decide sin tener la evidencia del comportamiento del otro.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 181.

¹³¹ Grupo o unidad, aunque el trabajo se centra en individuos aislados.

¹³² "One-shot round" en el original.

El objetivo de Young es "... examinar el cálculo del individuo racional que decide si participar o no en actividades manipulativas dándose como condición la actividad estratégica". No contempla, por tanto, la información perfecta: el negociador no conoce la función de utilidad del oponente.

"Cualquier individuo que participa en una situación que implique interacción estratégica encontrará imposible hacer predicciones exactas sobre el comportamiento probable del (os) otro (s) relevante (s)"¹³³.

El comportamiento estratégico conducirá a la regresión infinita salvo que los actores decidan (1) ignorar el aspecto estratégico, (2) actuar secuencial y no simultáneamente, (3) realizar una estimación subjetiva de las elecciones probables del otro, (4) asumir que los jugadores se comportarán de una manera determinada (5) manipular el entorno de la toma de decisiones del otro y (6) introducir una tercera parte que imponga o facilite el acuerdo.

El modelo conduce a un patrón de comportamiento que podría equipararse a lo que desde los modelos económicos se denomina proceso de aprendizaje. Con el paso del tiempo - y la negociación consume tiempo incluso en las interacciones de una sola ronda -un individuo puede variar los valores asignados a los resultados durante el curso de la negociación, puede adquirir nueva información, manipularla con éxito o cambiar las reglas de procedimiento.

El concepto de aprendizaje no le parece a Young el más apropiado para describir el fenómeno, dado que los cambios no necesariamente mejoran la precisión de los valores asignados en el cálculo del negociador. El individuo ha de enfrentarse a la ambigüedad del cálculo de las utilidades

¹³³ YOUNG, O.R., "Strategic Interaction and Bargaining" en YOUNG, O.R. (comp.), *op. cit.*, p. 14.

del oponente con mecanismos de procedimiento como imitar el comportamiento de otro individuo con reputación de éxito, apelar a una autoridad, a expertos, etc. De otro lado, los costes incluyen tiempo dedicado, energía, capital político y recursos físicos y acciones destinadas a dar credibilidad a un compromiso.

"... es deseable evitar la conclusión de que la interacción estratégica siempre o incluso que generalmente producirá esfuerzos para negociar en un estilo manipulativo. De hecho, es bastante fácil imaginar situaciones que implican interacción estratégica en las cuales individuos racionales encontrarían preferible abstenerse de la negociación manipulativa."¹³⁴

El gran hallazgo de este autor es que el cálculo del negociador es tan complicado y casi inevitablemente incorrecto que el jugador podría elegir no negociar para evitar la ambigüedad que le produce tomar una decisión. Más aun cuando el proceso de negociación puede producir resultados peores que la abstención¹³⁵.

¹³⁴ YOUNG, O.R., "The Bargainer's Calculus", en YOUNG, O.R. (comp.), *op. cit.* p. 378.

¹³⁵ Young es consciente de las limitaciones de su modelo: las utilidades son fijas y conocidas desde el comienzo y quedan excluidos factores estructurales que a veces juegan un papel fundamental en situaciones reales. Sin embargo, tal simplificación resalta los hallazgos del modelo del cálculo del negociador: si bajo tales condiciones en cuanto a la dificultad que supone estimar subjetivamente los pagos la operación es complicada y más costosa que las pérdidas que implica no negociar, ¿qué ocurrirá cuando concurren circunstancias reales"? Quizá interese al propio Young destacar las deficiencias del modelo: es tanto más válido cuanto más simple.

1.4. TODO ES NEGOCIABLE (1980-1989)

Los años que transcurren desde 1980 a 1989 se caracterizan por la proliferación de modelos para la negociación comercial/empresarial y para todo tipo de negociación interpersonal¹³⁶. Vemos que la preocupación por el fenómeno de la negociación como modo de resolución de conflictos laborales y políticos da paso a una vertiente práctica y más próxima.

La negociación se explica desde una actividad básica en la sociedad de consumo: la compra-venta. Un hecho que implica, de una manera u otra, a todos los individuos. Directivos y subordinados, pero también padres, hijos, maridos y mujeres descubren que un segmento fundamental de su actividad diaria está constituido por procesos de negociación y mediación. En los años ochenta se descubre que "todo es negociación", que "todo es negociable".

Los trabajos teóricos no proporcionan las claves necesarias para desarrollar una actividad negociadora eficaz. De otro lado, cada vez se hace más patente que las abstracciones motivadas por las necesidades metodológicas de la investigación empírica impiden que los resultados obtenidos pueden proyectarse sobre la realidad de la práctica cotidiana. Se buscan guías para la acción. Por esto, desde algunos sectores se rechazan aquellos modelos que recogen y analizan procesos formales, limitados en cuanto a forma y contenidos.

El interés por el fenómeno de la negociación trasciende los círculos intelectuales y se amplía a audiencias masivas. Los profesionales de la negociación como "negociadores expertos" parecen ser los únicos capaces de proporcionar esa fórmula tan deseada, la que garantiza un resultado. Los

¹³⁶ El desplazamiento del eje temático desde las relaciones internacionales a las comerciales se anuncia desde la década anterior. El modelo de Nicholson es más matemático que temático -se aplica en principio a relaciones entre estados tanto como a relaciones laborales.

modelos de Kennedy, Benson y McMillan (1980), Scott (1981), Shoonmaker (1989) y Steele, Murphy y Brown (1989) responden a este patrón. Casi todos reconocen lecturas de los clásicos y su deseo es adaptarse al mercado, ofreciendo un producto asequible¹³⁷.

Al predominio de las ciencias empresariales se une el desarrollo de los tratamientos tácticos, cada vez más frecuentes y que abordan el problema con seriedad: Pruitt establece una correspondencia entre estrategias y tácticas; Mastenbroek (1984) decide adaptar el modelo de Walton y McKersie a los nuevos tiempos y Bacharach y Lawler (1988) enmarcan el proceso negociador en una teoría del poder de negociación bastante compleja.

En conjunto, destaca la propuesta de Raiffa por su origen matemático, lo que da la medida de la preeminencia de las ciencias sociales en las últimas décadas. El mismo Howard Raiffa da a conocer el resultado de sus investigaciones como un intento de contrarrestar el enorme influjo de la psicología en las formulaciones más recientes, a la vez que se distancia de trabajos carentes de base científica -un reconocimiento de su vasta aceptación.

Este es el primero de los modelos que desarrollaremos bajo el epígrafe de "Actualización". Otras dos muestras de la producción de esta década en otros campos aparecen en sendos artículos de Saunders (1985) y Colosi (1983). El primero destaca la importancia de la fase de prenegociación para la consecución de los acuerdos en la esfera internacional, mientras que el segundo realiza una incursión en la negociación interna.

¹³⁷ Shoonmaker y Russil (con Steele), por ejemplo, son doctores. El primero, en concreto, defendió su tesis doctoral sobre negociación colectiva en Berkeley.

1.4.1. Modelos temáticos

Los cuatro modelos que presentamos a continuación se identifican por su afán divulgativo. En conjunto, los autores que destacamos en esta sección aportan su experiencia en procesos de negociación de compra-venta. Quizá porque el interés reside en la habilidad para negociar, en estos modelos destaca el relieve que adquieren las fases preparatoria y de evaluación final¹³⁸.

Igualmente, el concepto de estrategia comienza a desarrollarse a modo de cuestionario de aspectos a tener en cuenta para planificar la intervención en el proceso. Por último, el desarrollo de los repertorios tácticos resulta interesante por cuanto que se trata de técnicas que se utilizan -frente a las que se investigan. Los modelos de los profesionales de la negociación se caracterizan por recoger anécdotas, consejos y recomendaciones con el refrendo de la experiencia personal.

Kennedy, Benson y McMillan ofrecen el modelo de las ocho fases, que utilizan como herramienta didáctica en una consultoría de negociación. Scott distingue la negociación competitiva de la negociación "hacia el acuerdo" o cooperativa y ofrece un listado de tácticas apropiado para cada uno de estos enfoques. El modelo de Shoonmaker pone énfasis en las fases de preparación y revisión y Steele, Murphy y Brown destacan la importancia de las destrezas comunicativas y la incidencia de factores culturales¹³⁹. En la mayoría de estas elaboraciones se presta atención especial al repertorio táctico.

¹³⁸ Si comparamos los modelos observamos la coincidencia estructural: (1) preparación, discusión, señales, propuestas, paquete, intercambio y cierre (Kennedy); (2) exploración, propuestas, negociación, acuerdo, ratificación (Scott); (3).- preparación, negociación, revisión (Shoonmaker) y (4) preparación, apertura, comprobación, movimiento, acuerdo, evaluación (Steele, Murphy y Brown).

¹³⁹ Encontramos en Scott referencias implícitas a algunos de los modelos que hemos expuesto -Siegel y Fouraker, por ejemplo, y su negociación "hacia el acuerdo" remite a los trabajos de Axelrod sobre estrategias. De otro lado, el modelo de Shoonmaker, por la terminología, nos recuerda a Raiffa.

1.4.2.1. Kennedy, Benson y McMillan: ocho pasos para negociar

En el modelo de Kennedy, Benson y McMillan el proceso negociador se desarrolla en ocho etapas. Cuatro de ellas- Preparación, Discusión, Propuesta e Intercambio se entienden cruciales. La capacidad o habilidad de las partes determinará cuál será el punto en que se concrete el acuerdo, siempre y cuando los límites de cada una de ellas sean compatibles.

"Si se nos pidiera que especificáramos la guía fundamental para la negociación, pensando en alguien interesado por aprender, resaltaríamos las cuatro fases principales de la negociación (preparación, discusión, propuestas e intercambio), exponiéndolas así: preparar mediante el conocimiento de la actividad propia, escuchar las argumentaciones, hacer propuestas condicionales, intercambiar mediante la fórmula "si ustedes...nosotros..."¹⁴⁰.

La preparación se concreta en la determinación de los objetivos por orden de prioridad, incluyendo como el punto de ruptura y la posición más favorable. Es el momento de la elaboración de la estrategia o plan de acción y la asignación de las tareas de dirección entre los miembros del equipo, si tal es la opción contemplada en la estrategia. La segunda fase, discusión, se inicia una vez intercambiadas las primeras propuestas. El objetivo es compartir información y revisar las estimaciones iniciales. Una vez conocida la postura de las partes implicadas, las propuestas son matizadas, para indicar al oponente se que está dispuesto a negociar (fase cuatro: señales). La etapa anterior conduce a una reformulación de las ofertas iniciales y a la formación de paquetes que estimulan intercambios entre los temas para facilitar el acuerdo. Conforme el ritmo de las concesiones dirige al negociador hacia su punto de ruptura se incrementa el interés por cerrar el

¹⁴⁰ KENNEDY, G. *et al.*, *Cómo negociar con éxito*, Deusto, Bilbao, 1986, p. 199.

proceso. La fase de acuerdo comprende la aceptación del paquete y de los términos en que se estructura la propuesta final.

1.4.2.2. La negociación "hacia el acuerdo" de Scott

La estrategia inicial en la negociación "hacia el acuerdo" es la cooperación. El proceso comienza con el establecimiento de un clima cordial y la adopción de un procedimiento común para tratar los temas objeto de discusión. La preparación se materializa en un plan de acción específico, flexible y simple que se somete a revisión en la tercera fase del proceso (negociación, tras exploración y propuestas). Los parámetros de referencia son la medida del comportamiento agresivo o cooperador, la honestidad, la apertura y la presión ejercida por la otra parte. El modelo incluye tácticas cooperativas y competitivas: " Los negociadores a veces se encuentran con un nuevo patrón: una confrontación, una lucha. Deben estar preparados para afrontarlo..."¹⁴¹.

Los movimientos iniciales permiten descubrir qué es esencial para la otra parte y el área probable de acuerdo. El negociador se mueve hacia resultados positivos al proponer un acuerdo diferente al inicial o uno similar pero con mejores condiciones, al aceptar intercambios, agrupar los temas o incorporar asuntos originariamente no contemplados. El patrón concesivo de Scott incluye la reciprocidad y recoge lo esencial del modelo de Siegel-Fouraker: el negociador con aspiraciones altas, medurado en las concesiones y con reservas para ceder y dispuesto al intercambio obtiene mejores resultados.

1.4.1.3. Shoonmaker: entre la preparación y la revisión

Alan Shoonmaker presenta un modelo bastante rígido en el que se detallan las actividades ordenadas de las tres grandes fases del proceso de

¹⁴¹ SCOTT, B., *Cómo negociar con ventaja*, Paraninfo, Madrid, 1991, p. 133.

negociación: preparación, negociación y revisión.

"... el proceso está claramente estructurado e incluye mucho más que las manipulaciones que la mayoría de la gente considera como la esencia de las negociaciones. Existe una serie de pasos racionalmente ordenados que se dividen claramente en tres fases..."¹⁴².

La fase de preparación comprende las siguientes actividades: definir y agrupar los asuntos, fijar los objetivos máximo y mínimo, obtener información y definir la estrategia. En la fase de negociación las dos partes tratan de llegar a un acuerdo. Las discusiones se desarrollan en tres estadios: juego del comienzo -que comprende la creación del ambiente adecuado, informar de la posición y averiguar la de la otra parte-, juego de la Mitad -creación, mantenimiento y control del impulso que guía a ambas partes a realizar concesiones mediante el uso de tácticas y el juego del final, que incluye la presión para la formalización de un acuerdo y la comunicación del límite propio. Por último, la revisión incluye la ejecución del acuerdo, la planificación de futuras rondas y el desarrollo y promoción de habilidades negociadoras. La adquisición, interpretación y utilización de la información permite identificar y superar las deficiencias observadas en cada encuentro.

1.4.1.4. Steele, Murphy y Brown: cuarenta y una tácticas

La negociación de Steele, Murphy y Russil se inscribe en la línea de la convergencia a través de las concesiones. Las aproximaciones a la negociación toman la forma de compromiso, intercambio, coerción, emoción y razonamiento lógico. Las fases centrales de la negociación son:

¹⁴² SHOONMAKER, A., *Negocie y gane*, Norma, Colombia, 1990, p. 42.

apertura, comprobación, movimiento y acuerdo, aunque el proceso implica una fase inicial de preparación y planificación y la evaluación del éxito.

"El punto central de la negociación es que implica *movimiento*. Los buenos negociadores saben cómo crear ese movimiento, eligiendo el enfoque correcto a utilizar y el momento correcto en el proceso para utilizarlo."¹⁴³

Preparación y planificación equivalen a investigación. La apertura se identifica con el establecimiento de la relación personal y de intercambio - con las demandas extremas como inevitables para producir espacio para negociar. A continuación cada parte comprueba la firmeza de las propuestas iniciales y trata de conseguir que el oponente realice el mayor número de desplazamientos desde su posición original. La negociación se acerca al final cuando las concesiones se reducen y aparecen señales no verbales. Convicción, credibilidad e inflexibilidad son los requisitos de la oferta final. La fase de evaluación de la actividad sirve a un doble objetivo: motivar al negociador para que mejore su actuación y analizar los aspectos deficientes para prevenir problemas en negociaciones futuras.

El repertorio táctico que recogen estos autores se compone de cuarenta y un movimientos estratégicos vinculados a cada una de las fases anteriores cuya puesta en práctica sigue a un proceso de recogida de información sobre el oponente: "Porque estas tácticas y técnicas van a ser utilizadas con *personas* -cuyas personalidades varían grandemente- es esencial estudiar a la persona con la que uno va a negociar."¹⁴⁴

¹⁴³ STEELE, P. et al., *It's a deal. A practical negotiation handbook*, McGraw-Hill, U.K., 1989, p. 3.

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 94.

1.4.2. Modelos manipulativos

Tres modelos representan la línea manipulativa en la década de los ochenta: Pruitt, Mastenbroek y Bacharach y Lawler. Todos parten de una preocupación común por el desarrollo estratégico y táctico, pero cada uno de ellos se inscribe en una disciplina propia: la psicología, en el caso de Pruitt, las ciencias empresariales en Mastenbroek y la sociología -Bacharach y Lawler.

Pruitt presenta una guía para influir en la elección estratégica del oponente. El negociador de Pruitt opta por la resolución de problemas y pretende conducir al otro a una estrategia de cooperación. Este autor proyecta la percepción del negociador relativa al coste y a la aplicabilidad de las estrategias al modelo de la doble preocupación de Blake y Moulton. Estos autores obtienen las opciones estratégicas combinando la preocupación del negociador por los resultados propios y los del otro. Uno de los aspectos más interesantes del modelo de Pruitt es la combinación estratégico-táctica, por inusual.

La tensión entre la cooperación y la competición define el modelo de Mastenbroek. A diferencia de Pruitt, el holandés proporciona una clasificación táctica independiente de las estrategias y asociada a las fases del proceso. Su modelo se inspira y recuerda en los subprocesos de Walton y McKersie, pero la dimensión táctica vinculada a cada proceso (incorpora la actividad de influir en el procedimiento) carece de desarrollo propio y tiende a la mera enumeración.

Bacharach y Lawler definen la negociación como un juego de manipulación de información. Las tácticas quedan subsumidas en la relación de poder que se da entre las partes y, siendo tal poder subjetivo (por cognitivo), el procesamiento de la información que define la relación de poder se convierte en la base de las tácticas de negociación.

1.4.2.1. Pruitt: la doble preocupación

El negociador de Pruitt tiene a su disposición cinco estrategias: resolución de problemas, combatir, rendición, inacción y retirada. Las tres primeras buscan agilizar el proceso hacia el acuerdo y, junto con la cuarta, son objeto de su atención. El uso simultáneo de alguna de estas cinco estrategias es imposible ya que requieren diferentes orientaciones psicológicas, de manera que solo pueden ser combinadas de manera secuencial.

Cada estrategia se asocia a una combinación de la preocupación por los resultados propios y del oponente¹⁴⁵ y su elección depende tanto de esa tendencia a la preocupación como de su pertinencia y coste. La preocupación por los resultados propios aumenta conforme lo hace la importancia de los temas y a medida que se aproximan las aspiraciones al MNS y disminuye con el temor al conflicto. Pruitt distingue entre la preocupación por el otro genuina y estratégica. La primera puede tener como origen la atracción interpersonal o la dependencia.

"... la preocupación por los resultados del otro es un arma de doble filo. Conduce a la resolución de problemas y (cuando la preocupación es compartida) a un alto beneficio conjunto. Pero cuando la preocupación sobre los resultados propios es débil, genera la cesión y sobre todo una disminución del beneficio conjunto."¹⁴⁶

¹⁴⁵ A partir del modelo de Blake y Moulton: cada estrategia -ceder, resolución de problemas, inactividad y combate- implica una preocupación por uno mismo, por el otro, por ambos o por ninguno. La preocupación es siempre neutral o positiva, nunca antagónica.

¹⁴⁶ PRUITT, D.G., "Strategic Choice in Negotiation", *American Behavioral Scientist*, vol. 21, nº 2, 1983, p. 177.

La estrategia "resolución de problemas" consiste en la búsqueda de una fórmula que reconcilie las aspiraciones de los contendientes¹⁴⁷. El negociador experimenta una preocupación tanto por lo que obtenga de la negociación como por el pago del oponente. Es una estrategia que podría ser definida como flexibilidad firme, y proporciona los resultados más duraderos. La firmeza se entiende en los intereses básicos y la flexibilidad en los detalles. Las tácticas se asocian a un mayor o menor riesgo cuando el oponente opta por "combatir".

El resultado es más positivo cuando existe alto potencial integrativo y aspiraciones elevadas pero compatibles estimulan la creatividad. La estrategia "resolución de problemas" será más pertinente cuanto mayor sea el campo común percibido y menos costosa cuando el negociador cree en su habilidad para resolver problemas, existe un ambiente constructivo, confianza y está presente un mediador.

Cuando el negociador se preocupa únicamente por los resultados pone en práctica la estrategia "combatir", que se caracteriza por el uso de la persuasión para que el oponente acepte alternativas que no le favorecen. Si ambos negociadores coinciden en la elección de esta estrategia aumenta la posibilidad de ruptura o de escalada. La pertinencia de "combatir" aumenta cuanto más reducida parece la resistencia a ceder del otro. El coste percibido en las formas más absolutas de esta estrategia es el riesgo del inicio de una espiral del conflicto, la censura de una tercera parte o la vigilancia de los representados.

Si la preocupación por el otro llega al extremo de ignorar los intereses propios el negociador se embarca en la estrategia "ceder". Peligra el beneficio conjunto si la otra parte responde con idéntica estrategia y disminuye la motivación y la creatividad. Las ventajas se hacen patentes en

¹⁴⁷ Las fórmulas son variadas: partir la diferencia, compensación, ceder en asuntos no prioritarios, etc.

las negociaciones apremiantes si los temas carecen de verdadera importancia.

En cuarto lugar, la despreocupación tanto por los resultados que pueda obtener el oponente como por los propios conduce a la "inacción". Pasividad y ruptura son posibles consecuencias de la elección y puesta en práctica de esta estrategia.

En suma, tomando como referencia el modelo de la doble preocupación, el negociador ha de animar al oponente a que se preocupe no sólo por él mismo sino también por la otra parte. Ayudar sin esperar reciprocidad, generar dependencia y exagerar las similitudes contribuyen a lograrlo. El segundo paso consiste en dirigirle hacia la resolución de problemas. La estrategia adecuada es proyectar una imagen de firme flexibilidad y entusiasmo por la búsqueda de beneficios mutuos.

1.4.1.2. La quíntuple dimensión de Mastenbroek

El modelo de Mastenbroek es elaborado a partir de dos dimensiones básicas de comportamiento social: la dimensión cooperativa-competitiva y la dimensión pasividad-actividad que se aplican a las cinco actividades interdependientes de la negociación: influir sobre los resultados, influir sobre el balance de poder, promover un clima constructivo, influir en el procedimiento e influir sobre los poderdantes. Mastenbroek explica las diferencias entre su modelo y el previo de Walton y McKersie:

"... tratar sobre las relaciones de poder entre las partes es de tal importancia que requiere un lugar separado en el modelo. No distingo entre negociación distributiva e integrativa como actividades separadas. Aquí están integradas en las actividades dirigidas a la obtención de resultados sustanciales. Finalmente,

el "elemento de unión" de los cuatro tipos esenciales de actividades es: influir sobre el procedimiento."¹⁴⁸

Estas actividades están presentes en un proceso que consta de cuatro fases: preparación (diagnóstico, objetivos y procedimiento), elección de la posición inicial, búsqueda y finalización.

Cada una de estas actividades va acompañada de un repertorio táctico propio. Facilitan la actividad central (influir en los resultados) tácticas de información, elección de la posición y de concesión, que ayudan a descubrir el punto de resistencia del oponente y reducirlo, a la vez que a afianzar el propio. Las tácticas para influir sobre el balance de poder son de combate, de hechos y experiencias, de exploración, de relación y de persuasión. Para promover un clima constructivo ofrece Mastenbroek movimientos centrados en la otra parte, mientras que los relativos a influir en el procedimiento ofrecen la oportunidad de explorar las posibilidades que ofrece el proceso a quienes toman parte en él (búsqueda de alternativas, exploración, presión, etc.). Por último, el modelo contempla tácticas ligadas a la relación con los poderdantes.

La negociación requiere un equilibrio dinámico entre cooperación y competición y entre la actividad y la pasividad. La tensión entre los dos polos genera una serie de dilemas: ceder o resistir (obtener resultados sustanciales), dominar o doblegarse (influir sobre el balance de poder), mostrar hostilidad o jovialidad (promover un clima constructivo) y comprometerse o evitar el compromiso (influir sobre los representados).

1.4.1.3. Tácticas y relaciones de poder en Bacharach y Lawler

El poder es la clave operativa para desarrollar la acción táctica en el modelo de Bacharach y Lawler. La negociación es un juego de información que consiste en manejar impresiones del poder de negociación para

¹⁴⁸ MASTENBROEK, W., *Negotiate*, Basil Blackwell, G.B., 1989, p. 17.

proyectar imágenes de poder real o cognitivo. El negociador ha de convencer la oponente de que controla recursos que necesita el otro y de que está dispuesto a utilizar el poder. Los factores del entorno que imponen oportunidades y limitaciones a los negociadores no tienen por qué ser alterados de hecho: "... son interpretados cognitivamente y utilizados en la mesa de negociación."¹⁴⁹

El poder de negociación se deriva de la dependencia de las partes. Esta dependencia se define a partir de dos dimensiones: alternativas y compromiso de cada parte. La relación entre una parte A y una parte B genera cuatro variables: alternativas de A, alternativas de B, compromiso de A y compromiso de B. La cuestión que preocupa a Bacharach y Lawler es doble: en primer lugar, si se utiliza la información sobre las dimensiones para estimar el poder del otro y si la proyección es relativa o absoluta y, en segundo lugar, si esto determina las decisiones tácticas.

La distinción entre poder relativo y absoluto equivale al contraste de enfoques suma cero vs. suma variable. La proyección es relativa cuando se asume un poder fijo y una relación negativa de poder de cada parte: si aumenta el poder de uno disminuye el del otro. Si aumenta la dependencia del otro, aumenta el poder propio percibido.

DEPENDENCIA Y PODER RELATIVO		
	Poder de A	Poder de B
Alternativas de A	+	-
Compromiso de A	-	+
Alternativas de B	-	+
Compromiso de B	+	-

¹⁴⁹ BACHARACH, S.B. y LAWLER, E.J., *Bargaining. Power, Tactics and Outcomes*, Jossey-Bass, U.S.A., 1988, p. 49.

Desde una concepción del poder como poder absoluto no se asume un tipo de relación particular entre el poder de las partes: un cambio que aumenta el poder de A no necesariamente supone una disminución del de B.

DEPENDENCIA Y PODER TOTAL		
	Poder de A	Poder de B
Alternativas de A		-
Compromiso de A		+
Alternativas de B	-	
Compromiso de B	+	

En cuanto a las concesiones, los resultados de los experimentos llevados a cabo por Bacharach y Lawler¹⁵⁰ ponen de manifiesto que las alternativas de una parte afectan a sus concesiones tácticas (aumenta su dureza o resistencia a conceder) pero no a las del oponente. Un enfoque de suma-variable, como parece es el que predomina en la dimensión de las alternativas, aconsejaría al negociador que manipule su propio poder aumentando la dependencia del otro, ya que disminuyendo el poder del otro no se obtienen más concesiones.

En la dimensión del compromiso, las tendencias de los datos obtenidos sugieren que un mayor poder en esta dimensión puede suponer una desventaja, dado que las partes con más compromiso -y más

¹⁵⁰ Los procedimientos experimentales contemplan dos partes-con un rol representativo- que intercambian ofertas con información incompleta, en una situación de libre contexto y eliminada la relación interpersonal. Las instrucciones imponen la búsqueda del máximo beneficio. Los sujetos son estudiantes voluntarios que participan en series de 15 rondas cada una de las cuales contempla una oferta escrita por cada uno con un minuto para responder y sin posibilidad de retirar la oferta. En el primer experimento se manipulan las dimensiones de alternativas y el compromiso e ambos negociadores.

dependencia- desarrollan un esfuerzo táctico tal que les permite obtener concesiones que un menor compromiso no generaría.

La relación entre capacidad punitiva y comportamiento táctico se explica desde la teoría de la dependencia a partir de las contradictorias teoría de la espiral del conflicto y la teoría de la disuasión. En la dimensión del compromiso se confirma la teoría de la espiral para baja dependencia con negociadores orientados a maximizar ganancias. Con negociadores cautos se cumple la proposición contraria. La disuasión se asocia a alta dependencia.

En la dimensión de las alternativas, a menor dependencia aumenta la disuasión, independientemente del grado de compromiso. Sin embargo, la predicción en espiral para alta dependencia no se cumple totalmente.

En cuanto a las tácticas de argumentación destacamos las proposiciones relativas a los argumentos normativos: (1) a mayor diferencia de poder de negociación, mayor tendencia en la parte con más poder a apelar a la equidad y de la parte con menor poder a apelar a la igualdad y la responsabilidad y (2) cuando existe gran diferencia de poder, la parte con menor poder apelará a la responsabilidad y cuando existe poca diferencia se apelará a la equidad. Esto último también ocurrirá cuando el poder total de negociación es muy alto.

Por último, Bacharach y Lawler analizan la influencia del poder total -la suma del poder de las partes- en la tendencia a la integración y la competición:

"El aumento del poder total en la dimensión de las alternativas debería incrementar la presión hacia la negociación integrativa, mientras que el aumento del poder total en la dimensión del compromiso podría incluso tener el efecto contrario, esto es, incrementar la presión hacia la negociación competitiva."¹⁵¹

La implicación final es que para tener éxito en la manipulación del poder un negociador ha de tener información sobre los principios cognitivos utilizados por el objetivo, es decir, si adopta una imagen suma-cero o suma-variable, o bien una combinación de ambas.

1.4.3. Actualización: modelos matemáticos, estructurales y sociológicos

Raiffa, Saunders y Colosi nos ofrecen sendas caracterizaciones del proceso al margen de las grandes áreas que definen esta década. De los tres, queremos destacar especialmente la contribución de Howard Raiffa porque se constituye desde un intento de renovación en el ámbito de las ciencias exactas; es una respuesta a la psicología de la negociación. Raiffa se desmarca de la teoría de los juegos, pero no acepta que las críticas a las formulaciones realizadas desde esta disciplina afecten al papel que ha de jugar la ciencia matemática.

El modelo de Saunders es tan temático como estructural, pero el propio autor manifiesta sus deseos de contribuir a la elaboración de una

¹⁵¹ *Ibid.*, p. 102.

teoría de la negociación mediante el estudio de la prenegociación como aspecto crucial. Colosi parte de un planteamiento diferente. Su objetivo es describir la esencia de la negociación independientemente del número de asuntos, la identidad de las partes o el carácter público o privado del sector en el que tienen lugar. Su interés se centra en las tres dimensiones básicas del proceso: horizontal, vertical e interna¹⁵².

1.4.3.1. Raiffa: al rescate de las herramientas matemáticas

Los experimentos llevados a cabo por Raiffa demuestran que la información cuantitativa proporciona mejores resultados que la cualitativa. Su intención no es otra que promocionar el análisis sistemático y la evaluación cuantitativa en el diseño de propuestas y acuerdos.

En la preparación de negociaciones cada parte debería tratar de ordenar sus preferencias, a través de sistemas abstractos de puntuación que asignen puntos a varios niveles dentro de cada atributo y que cuantifiquen el valor de los intercambios entre algunos temas. Utilizando un sistema aditivo, se suman los resultados individuales de la valoración de cada materia y se obtiene el valor global del paquete y del contrato (intercambio)¹⁵³.

Raiffa distingue la negociación bilateral y la multilateral, entre las que existe "... un mundo de diferencia..."¹⁵⁴. El modelo de Raiffa

¹⁵² Es Colosi el punto de partida de la propuesta que presentamos en el tercer capítulo.

¹⁵³ Raiffa reconoce que este sistema no refleja la actitud hacia el riesgo o las contingencias resultantes de la evolución futura de los acontecimientos, pero sostiene que es más sencillo de aplicar que la teoría de la utilidad y, además, la gente no se comporta racionalmente.

¹⁵⁴ RAIFFA, H., *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, U.S.A., p. 251.

concede una extraordinaria importancia a la presencia de un tercero como facilitador, mediador, árbitro o embellecedor de contratos¹⁵⁵.

La negociación bilateral es de orden distributivo o integrativo, con equivalente a situaciones de suma cero y no cero, respectivamente. En la negociación distributiva cada parte tiene un precio de reserva y existe zona de acuerdo si en una situación de compra-venta el precio de reserva del comprador es mayor que el del vendedor. Si existe información exacta del punto de reserva de cada parte, el punto focal obvio estará en la mitad. Si cada parte tiene información probabilística -no exacta- sobre el precio de reserva del otro costará más trabajo encontrar la solución. Existe la posibilidad de que una zona de acuerdo potencial pase desapercibida si los negociadores exageran su punto de reserva. En este tipo de negociación Raiffa distingue cuatro etapas: Preparación, Jugadas de Apertura, Danza de la Negociación y Juego Final. Igualmente, incluye la intervención de una tercera parte.

Cuando un problema de un sólo factor se convierte en un problema de múltiples factores, entramos en la negociación integrativa. En aquellos casos en los que aparentemente no existe zona de acuerdo, puede recurrirse a valoraciones de probabilidades de contingencias futuras para obtener el acuerdo. Las diferencias en cuanto a preferencias de capital líquido y las actitudes frente al riesgo generan potencial para la integración.

Para la negociación multilateral, Raiffa recoge cuatro mecanismos de resolución de problemas que permiten el reparto de bienes entre varias partes: la compensación, la subasta, la división al azar y la división justa de Steinhaus. De otro lado, destaca como característica la formación de

¹⁵⁵ Es ésta una figura creación del propio Raiffa. El embellecedor de contratos es una tercera parte que interviene en el proceso negociador una vez se ha conseguido llegar a un acuerdo. Propone un resultado superior y si es aceptado por las partes, obtiene una recompensa.

coaliciones. Las matemáticas facilitan el cálculo de los resultados de las alianzas con elaboraciones como la de Shapley o el propio Raiffa¹⁵⁶.

1.4.3.2. Saunders o la importancia de "prenegociar"

El modelo de Saunders recoge algunas cuestiones psicológicas que afectan a la decisión de negociar: "Remover obstáculos a la negociación es la primera tarea crítica en el proceso de moverse hacia acuerdos negociados."¹⁵⁷

Saunders propone cinco etapas independientes y no necesariamente secuenciales: definición del problema, compromiso, organización, negociación y materialización. Se extiende este autor en las tres primeras, que se corresponden precisamente con el proceso de pre-negociación.

En primer lugar, el reconocimiento de un problema requiere consenso interno. En segundo lugar, se alcanza un compromiso con el acuerdo cuando se satisfacen las siguientes exigencias: que la situación presente no sirva a los intereses de los implicados, que la sustancia de un acuerdo justo sea percibida como alcanzable, que las partes tengan seguridad respecto a la disposición a negociar del oponente y que la justicia del acuerdo tenga garantías. La siguiente fase atiende a los objetivos y al procedimiento de la negociación. Por organizar la negociación entiende Saunders definir los objetivos y el tratamiento de los temas. Es una etapa en la que pueden surgir "obstáculos psicológicos" en cuanto que "... estas cuestiones prácticas son políticamente simbólicas."¹⁵⁸ La negociación es la etapa más visible del proceso, aunque no la que consume más tiempo. El acuerdo logrado al final puede convertirse en el punto de partida de conversaciones dirigidas a concretar o matizar algunos aspectos: es la fase

¹⁵⁶ Una descripción completa de los todos los procedimientos mencionados puede encontrarse en el texto original de Raiffa.

¹⁵⁷ SAUNDERS, H.H., "We Need a Larger Theory of Negotiation: The Importance of Pre-negotiating Phases", *Negotiation Journal*, nº 1, 1985, . 253.

¹⁵⁸ *Ibid.*, p. 260.

de materialización.

La importancia de las tres primeras etapas reside en que los aspectos que las constituyen resultan esenciales para mantener a los implicados en el marco de la negociación a lo largo de todo el proceso.

1.4.3.3. Negociar en tres dimensiones: Colosi

El modelo tradicional de negociación muestra a un grupo sentado frente a otro, que presenta unas demandas a las que sigue una discusión y el ofrecimiento de contrapropuestas. Cuando las dos partes aceptan una oferta se firma el acuerdo. Las partes son monolíticas, todos los miembros del equipo asumen las demandas y tienen igual entusiasmo por negociar. Colosi propone una visión más próxima a la realidad de la negociación:

"Desafortunadamente, el modelo convencional de la negociación oscurece gran parte de la riqueza y complejidad del proceso de la negociación. En la práctica, los equipos negociadores son pocas veces monolíticos. Los miembros del equipo tienen a menudo objetivos y valores enfrentados; se ha de desarrollar cierta medida de consenso interno antes de que se alcance el acuerdo con la otra parte."¹⁵⁹

En la negociación, los miembros del equipo de cada parte pueden asumir el papel de estabilizadores, desestabilizadores y cuasi-mediadores. Los primeros tratan de alcanzar el acuerdo a toda costa, los segundos están en desacuerdo con la mayoría de las propuestas de su equipo y con todas las de la otra parte y los cuasi-mediadores trabajan en el equipo poniendo de acuerdo a unos y otros e incluso al equipo con los poderdantes.

¹⁵⁹ COLOSI, T., "Negotiation in the public and private sectors", *American Behavioral Scientist*, vol. 27, nº 2, 1983, p. 230.

La negociación se produce, pues, en tres dimensiones: horizontal o en la mesa de negociación, vertical -entre el negociador y sus poderdantes- e interna. El modelo contempla la negociación bilateral, multilateral, intrapersonal y la presencia de mediadores. A diferencia del cuasi-mediador, el mediador no tiene intereses personales, organizacionales o institucionales en el resultado y su poder es únicamente relativo al procedimiento, no a la sustancia del proceso.

En términos generales, el modelo trata de recoger el proceso educacional que tiene lugar entre las partes que negocian, en el interior de cada equipo y entre éste y aquellos a los que representa. Destacan las figuras del mediador y del cuasi-mediador en su labor de crear y mantener dudas para potenciar el acuerdo. Establecer confianza, potenciar dudas y fijar plazos son las tareas a desempeñar por mediadores y negociadores independientemente de la temática, el foro, el número de participantes y el carácter público o privado del sector en el que se desarrolle el proceso.

1.5. TENDENCIAS ACTUALES (A PARTIR DE 1990)

Los años noventa suponen la consolidación de un enfoque que apunta en varios modelos de la década anterior: la perspectiva comunicativa. Los modelos que seleccionamos pertenecen a los campos más representativos de esta década y que coinciden con tres términos que definen los años noventa: comunicación, empresa y estrategia. Hablamos, por tanto, de modelos comunicativos, temáticos y manipulativos.

Como paradigmáticos dentro del primer grupo presentamos el trabajo de Andes (1992). Detectamos una tendencia a investigar sobre las distintas áreas o actividades que supone la negociación, de manera que empiezan a surgir modelos que tratan específicamente de la negociación horizontal u organizacional. Son lo que denominamos modelos unidimensionales. Recogemos como ilustrativos los firmados por Donohue-Ramesh (1992) y Turner (1990).

Montaner (1992) se presenta como alternativa a la negociación por principios de Fisher y Ury, con una propuesta en la línea de las últimas propuestas temáticas. Su aportación es la incorporación de la interdependencia entre las partes.

De Ury (1991) recogemos su "estrategia de penetración", que se caracteriza, naturalmente, por la riqueza del repertorio táctico. Es, además, un ejemplo de la integración de un clásico sobre la estrategia, Sun Tzu: "...los que ganan todas las batallas no son realmente profesionales; los que consiguen que se rindan impotentes los ejércitos ajenos sin luchar son los mejores (maestros del arte de la guerra)"¹⁶⁰. Precisamente, una de las deficiencias que hemos observado a lo largo de las décadas que nos preceden es la nula presencia de estudios estratégicos pese al creciente desarrollo de la dimensión táctica de la negociación.

¹⁶⁰ SUN TZU, *El arte de la guerra*, EDAF, Madrid, 1993, p. 34

En este apartado incluimos unas reflexiones finales así como una síntesis cronológica de contribuyentes y principales aportaciones. Nos gustaría destacar cómo año tras año aumentan las referencias y la complementariedad entre los autores y las disciplinas que abordan el estudio de la negociación. Estas características se hacen extensivas a las relaciones entre profesionales y teóricos de la negociación.

1.5.1. Negociar comunicando

Los tres modelos que incluimos en este apartado tienen, naturalmente, en común, su pertenencia a la línea de investigación en negociación y comunicación. Un segundo nexo de unión lo constituye el hecho de que en todos los casos el núcleo central de la exposición es el mensaje, de acuerdo con las tendencias recientes¹⁶¹.

1.5.1.2. Andes: el mensaje tridimensional

Roy Andes muestra una preocupación especial por los aspectos cooperativos y competitivos de la negociación. Su modelo tiene por objetivo crear un puente teórico entre la negociación competitiva y la negociación cooperativa, capaz explicar la dinámica interpersonal de cualquier tipo de negociación. La negociación se entiende, pues, como

"... un intercambio de mensajes en cada una de tres dimensiones: (1) el *contenido* de la negociación; (2) el *proceso* de negociación y comunicación; y (3) la *relación* entre los negociadores y otros afectados"¹⁶².

¹⁶¹ Cfr. "Comunicación y movimientos estratégicos".

¹⁶² ANDES, R. H., "Message dimensions of negotiations", *Negotiation Journal*, vol. 8, n° 2, 1992, p. 126.

Las elecciones realizadas por un negociador al seleccionar el mensaje en cada una de estas dimensiones, afectarán a los resultados y a los comportamientos de los otros. Los mensajes pueden ser complementarios o bien incongruentes, lo que puede ser empleado tácticamente.

Los mensajes de la dimensión de contenido se desplazan a lo largo de un *continuum* entre resultados de suma cero y ganancia conjunta. Para la dimensión del proceso, los extremos quedan representados por la negociación de posiciones y la negociación basada en intereses conjuntos. Por último, los mensajes en la dimensión relacional se desplazan entre lo amistoso y lo que no lo es.

Una de las ventajas del modelo, resaltadas por Andes es que permite describir las tácticas que escapan a la clasificación tradicional de movimientos cooperativos y competitivos.

1.5.1.3. Modelos unidimensionales

El primero de lo que hemos denominado modelos unidimensionales tiene por objetivo desarrollar el aspecto relacional de la dimensión horizontal. Donohue y Ramesh destacan el aspecto relacional de los tratos entre las partes: "... la atención al sistema de relaciones puede proporcionar el mejor medio para entender las fuerzas del acuerdo y del impás en la negociación"¹⁶³. La relación viene definida por las expectativas, los objetivos, los valores, los sentimientos y la comprensión¹⁶⁴. Cuando los negociadores, en condiciones de equilibrio de poder, intercambian información, demandas y concesiones, aceptan aspectos formales e interactúan con flexibilidad los mensajes relacionales quedan relegados. Sin embargo, cuando la negociación tiene lugar en condiciones de desequilibrio de poder, hostilidad y ausencia de estructura formal la necesidad de

¹⁶³ DONOHUE, W.A. y RAMESH, C.N. "Negotiator-Opponent Relationships", en PUTNAM, L.L. y ROLOFF (comp.), *op. cit.*, p. 226.

¹⁶⁴ Donohue y Ramesh siguen la conceptualización de Hinde.

identidad y la preocupación por la imagen se convierten en aspectos centrales. "La discusión abierta de asuntos relacionales regula el sistema limpiando el aire; ignorarlas conduce al sistema al impás."¹⁶⁵

El modelo de Turner se aplica a la dimensión vertical: "... los negociadores normalmente actúan como representantes que están influidos no sólo por la situación de negociación sino también por sus poderdantes."¹⁶⁶ Turner señala la importancia de los recesos y estudia cómo las directrices de los poderdantes determinan la actividad comunicativa del negociador en dos direcciones: hacia el oponente y en respuesta sus superiores. Así, por ejemplo, mensajes de confianza conducen al negociador a comunicar flexibilidad y a reducir la competitividad. El modelo de Turner establece vinculaciones entre los mensajes enviados por los poderdantes al negociador (muestras de control o de confianza y guías para la cooperación, alabanza o identificación de objetivos), los mensajes del negociador a sus poderdantes (cooperación, aquiescencia, expresión de ideas propias, apoyo y petición de flexibilidad) y los mensajes del negociador al oponente (flexibilidad, concesiones, apertura, competitividad, acuerdo, *negociación integrativa o distributiva*).

¹⁶⁵ *Ibid.*, p. 227.

¹⁶⁶ TURNER, D.B., "Negotiator-constituents Relationships", en PUTNAM, L.L. y ROLOFF, M.E., *op. cit.*, p. 233.

1.5.2. Actualización: modelos temáticos y manipulativos

Los dos modelos que exponemos a continuación tienen como punto de partida el anterior de Fisher y Ury. Montaner critica ciertos aspectos del modelo que le permiten superarlo al incluir la interdependencia de las partes y la dependencia del contexto¹⁶⁷. Pensamos que el modelo es interesante quizá no tanto por destacar los factores situacionales como por poner de manifiesto la relevancia de la aportación de los norteamericanos al convertirlos en referente para la crítica. Así pues, asistimos a la transformación de la negociación por principios en la negociación situacional.

Ury, sin embargo, plantea su "estrategia de penetración" como una prolongación del modelo anterior. Fisher y Ury animan al negociador a abandonar la tendencia a la competición y a centrarse en los intereses subyacentes a las posiciones. Ury se pregunta qué ocurre si la otra parte insiste en mostrar un comportamiento no cooperativo. La respuesta viene avalada por las máximas de Sun Tzu. En términos generales, la estrategia propuesta por el oriental consiste en rehuir el enfrentamiento si no se tienen garantías de éxito y facilitar la retirada al enemigo. En suma, evitar la guerra. Si en el texto anterior Fisher y Ury apuntan algunas tácticas con carácter complementario, ahora los movimientos estratégicos constituyen el grueso de la propuesta de Ury.

¹⁶⁷ No estamos del todo de acuerdo con el planteamiento de Montaner, en cuanto que si bien explícitamente no se menciona la interdependencia, el enfoque de Fisher y Ury destaca precisamente en su momento por promover el interés por el oponente, por sus intereses y sus emociones. De otro lado, el factor contexto está presente implícitamente en las bases para la elaboración de la estrategia.

1.5.2.1. El modelo situacional de Montaner

Montaner describe la negociación como un proceso circular en el que se producen intercambios entre dos partes, cada una de las cuales aporta su propia visión de la situación global.

"El negociador no está aislado. Aparte de tener una posición y unos principios, tanto él como la otra parte está inmersos en una situación global que influye a ambos y a su relación."¹⁶⁸

La negociación se desarrolla en cuatro etapas: aproximación, conexión, desconexión y acuerdo. Los elementos básicos para el análisis de la situación son el estilo de negociación, la información y la presión.

Los cuatro estilos de negociación se definen a partir de los siguientes rasgos: (1) frialdad, rudeza, inflexibilidad y resistencia, (2) análisis, agudeza, precisión y orden, (3) comunicación, diplomacia, anotación y dispersión y (4) flexibilidad, cooperación, ambigüedad y actividad. Un segundo elemento para el análisis de la situación es la recogida de información respecto a factores personales, grupales, intergrupales y los referentes al grupo de negociación. En tercer lugar, la presión se define a partir del factor tiempo, los precedentes, las expectativas de los poderdantes y las alternativas.

El diseño de Montaner incluye quince principios tácticos encuadrados en cinco apartados: principios tácticos defensivos, ofensivos, de flanqueo, de guerrilla y de acuerdo. La negociación se concibe como un proceso de interrelación cuyo resultado es consecuencia de las características de las partes implicadas y la mutua adaptación.

¹⁶⁸ MONTANER, R., *Negociación para obtener resultados*, Deusto, Bilbao, 1992, p. 23.

1.5.2.2. Ury: estrategia de penetración

El modelo de Ury arranca cuando fracasa la negociación "por principios". Nos encontramos ante un enfoque prescriptivo: qué hacer cuando el oponente insiste en la negociación situacional.

La negociación de penetración se compone de una estrategia diseñada en cinco fases. La esencia de la estrategia es la acción indirecta dirigida a modificar el juego de la negociación, ayudando al oponente a cambiar de posición: "Ir de la negociación al acuerdo significa vencer cada uno de estos obstáculos para la cooperación: la reacción de usted, y la emoción, la posición, el descontento y el poder de ellos"¹⁶⁹.

Las referencias a Sun Tzu son explícitas y, aunque el hecho de animar a rechazar la acción directa revela el uso de fuentes orientales, es sobre todo en las últimas etapas de la negociación cuando se advierte su influencia. La fase de preparación, examen de intereses, opciones y normas y desarrollo de un MAPAN¹⁷⁰ y de la propuesta se contempla como un proceso previo a la puesta en acción de la estrategia.

La estrategia se compone de cinco pasos que se retoman constantemente en función de la situación. El punto de partida consiste en la renuncia a reaccionar negativamente a las tácticas de presión utilizadas por el oponente ("subir al balcón" simboliza la mirada distante y fría). En segundo lugar, el negociador se aproxima al oponente mediante la escucha activa, el reconocimiento de sus puntos de vista, el acuerdo, el

¹⁶⁹ URY, William, *De la negociación al acuerdo*, Parramón, Barcelona, 1993, p. 22.

¹⁷⁰ Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado. Es la opción mejor a la negociación que determina el punto de resistencia o MNS. En el original de Fisher y Ury aparece como BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement). En la traducción al español se elige MAAN (Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado). El concepto de BATNA ha sido criticado por Greenhalg que sostiene que asume que los negociadores sólo tienen en cuenta la utilidad de sus alternativas y no su compromiso con la relación a la hora de decidir si continúan o no negociando, lo que considera absurdo (DONOHUE, W y RAMESH, C.N. "Negotiator-Opponent Relationships", en YOUNG, O.R., *op. cit.*, p. 209).

reconocimiento, la renuncia a la provocación y la creación de un clima favorable. Una vez logrado esto último, el negociador trata de desviar la atención de las posiciones a los intereses, centrándose en el porqué - mediante el uso de la pregunta. Llegado este momento es posible facilitar al enemigo el retroceso sin que sufra pérdida de imagen y sin poner en peligro su relación con su organización. Por último, el negociador emprende la educación del oponente en la estrategia de penetración si la otra parte se empeña en la no cooperación. El objetivo es hacer ver al otro el coste de no llegar a un acuerdo.

Se trata de un modelo esencialmente táctico que hace hincapié en la respuesta al uso de tácticas de presión sin recurrir a contratácticas del mismo grupo. El negociador trata de modificar el módulo de la relación del conflicto a la cooperación.

1.6. RECAPITULACIÓN

Una visión global de los principales modelos de negociación formulados desde diferentes disciplinas nos permite calibrar el valor de las distintas aportaciones y su influencia relativa. Algunos modelos se inscriben en áreas de poco desarrollo, pero sin embargo, su particular visión del proceso negociador será retomada por otros, evaluada y ampliada. Es preciso introducir criterios de calidad frente a los meramente cuantitativos para determinar la proyección no sólo de autores sino de disciplinas en el estudio de la negociación.

La investigación desarrollada a lo largo de varias décadas pone de manifiesto, por un lado, la necesidad de un enfoque pluridisciplinar. En los últimos años no hablamos ya de la psicología, la economía o las matemáticas de la negociación, sino de los aspectos psicológicos, económicos o matemáticos del proceso negociador. Por otro lado, la comunidad científica reconoce la dificultad relativa al hallazgo de una fórmula que determine el resultado de los procesos negociadores.

A medida que avanza la investigación los proyectos se tornan menos ambiciosos. La consecuencia es que cada vez nos alejamos más de la simplificación de los primeros modelos y se perfila con claridad el tipo de proceso objeto de análisis. La investigación se centra en problemas de alcance limitado, y las propuestas de solución se convierten en el punto de partida para trabajos realizados desde distintas áreas de conocimiento.

En el conjunto, predominan los trabajos teóricos sobre los empíricos. Estos últimos, sin embargo, van siendo más numerosos. El modelo de Bacharach-Lawler combina ambos procedimientos al enmarcar el modelo en una teoría del poder de negociación y comprobar mediante la experimentación en laboratorio las proposiciones que se derivan de ella.

Para finalizar, ofrecemos una síntesis de las principales aportaciones. Vemos sobre el eje temporal el desplazamiento del interés de los procesos laborales a la negociación internacional y comercial. Las distintas propuestas se enlazan y se detecta la vinculación creciente entre campos afines: economía y negociación laboral, sociología y negociación internacional y psicología y negociación interpersonal de compra-venta.

La tendencia a la interdisciplinariedad se manifiesta más claramente con la aparición modesta pero prometedora de modelos comunicativos, en los que pueden integrarse cualquiera de los hallazgos previos, sobre la base de la negociación entendida como proceso de comunicación.

TEORÍAS Y MODELOS DE LA NEGOCIACIÓN. PRINCIPALES CONTRIBUCIONES			
Contribuyente	Disciplina	Intereses	Aportación principal
LOS PRIMEROS TRABAJOS 1930-1950			
ZEUTHEN	Economía/ Relaciones laborales	Negociación de salarios.	La percepción subjetiva del riesgo (enfrentamiento y probabilidad) de conflicto determina las concesiones.
HICKS	Economía/ Relaciones laborales	Negociación de salarios	En la negociación laboral el acuerdo se produce cuando para ambas partes éste es más atractivo que mantener una huelga de la duración anunciada.
VON NEUMANN y MORGERNSTERN	Economía/ T* de los Juegos	Solución a los juegos bipersonales de suma cero y no cero.	La solución para juegos bipersonales de suma cero (ausencia de comunicación, simultaneidad y racionalidad), existiendo un punto de equilibrio, es la estrategia minimax. En ausencia de estrategias de equilibrio, la solución es una estrategia mixta. En juegos bipersonales de suma no cero la solución es un conjunto de negociación representada por la frontera de Pareto.

NASH	Economía/ T ^a de los Juegos	Solución a los juegos bipersonales de suma no cero.	Sobre el juego bipersonal de suma no cero, el resultado justo es aquel punto en el que el producto de las utilidades de las partes es maximizado.
PEN	Economía	Factores psicológicos mediadores en el proceso de compra-venta.	El acuerdo se produce en una situación de compraventa cuando los negociadores encuentran un precio para el cual la diferencia entre la <i>ofelinidad</i> del conflicto y la del contrato equivale o es mayor que cero para ambos.
ELLSBERG	Economía/ T ^a de los Juegos	Revisión del modelo Von Neumann-Morgenstern.	El modelo Von Neumann-Morgenstern se sostiene sólo para el negociador que actúa como un "pesimista cauto" que juega a la defensiva preocupado por conseguir el mejor resultado garantizado.
DOUGLAS	Sociología/ Relaciones laborales	Fases del proceso negociador	La negociación se conduce en tres fases: establecimiento de una zona de negociación, reconocimiento del rango y precipitación de la toma de decisiones.
STONE	Psicología	Crítica a la solución de Nash.	Las diferencias en cuanto la actitud frente al riesgo conducen a resultados diferentes a la solución propuesta por Nash.
ELLSBERG	RR.II	La coerción como forma de poder	La amenaza aparece como carácter central del proceso negociador por su capacidad para influir sobre el comportamiento de los demás.
SCHELLING	RR. II	Estrategias de negociación/Teoría de los juegos	Los modelos propuestos desde la teoría de los juegos presentan deficiencias tácticas. El resultado final de la negociación distributiva queda determinado por el uso del compromiso, la amenaza, la promesa y la vinculación.

EL DOMINIO DE LA PSICOLOGÍA 1960-1969

<p>SIEGEL y FOURAKER</p>	<p>Psicología</p>	<p>Dinámica del nivel de aspiración (LOA)</p>	<p>El nivel de aspiración se ajusta según progresa la negociación.</p> <p>El resultado final de la negociación está ampliamente determinado por el nivel de LOA. Se alcanza el acuerdo cuando la suma de LOAs equivale a la ganancia conjunta.</p> <p>El negociador que abre con una petición alta, concede poco, tiene un elevado punto de resistencia y es perceptivo y resistente obtiene mejores resultados.</p>
<p>CERVIN y HENDERSON</p>	<p>Psicología</p>	<p>Predicción del resultado de la interacción persuasiva.</p>	<p>Propuesta de una fórmula estadística que permite calcular el carácter persuadible de un sujeto en interacción con otro.</p>
<p>HARSANYI</p>	<p>Psicología/ Sociología/ Economía</p>	<p>Mecanismos para compensar la tendencia a la regresión estratégica en el intento de evaluar la función de expectativas del oponente.</p>	<p>El ajuste de expectativas se produce mediante dos mecanismos: la función de utilidad estereotipada y el patrón de ofertas y contraofertas que justifica el bluff.</p>
<p>IKLÉ y LEITES</p>	<p>RR.II./CC. Políticas</p>	<p>Estimación de la zona de negociación en las negociaciones políticas</p>	<p>Sustitución de los términos utilidad por disposición a preferir, punto de resistencia por disposición mínima y zona de negociación por resultado probable.</p> <p>Los hallazgos de Siegel-Fouraker relativos al LOA no son aplicables a las relaciones internacionales.</p>
<p>STEVENS</p>	<p>Psicología/ Relaciones laborales</p>	<p>Negociación de salarios.</p>	<p>El acuerdo depende de que ambas partes logren una posición de equilibrio entre la tendencia a la evitación hacia la ruptura o la concesión (conflicto intrapersonal), así como de la percepción de tal similitud.</p>
<p>BISHOP</p>	<p>Economía/ Relaciones laborales</p>	<p>Negociación de salarios.</p>	<p>Destaca la complementariedad de las aportaciones de Zeuthen y Hicks.</p> <p>El punto de acuerdo queda determinado por la renuncia a afrontar el conflicto por ambas partes para un salario determinado como consecuencia del resultado propuesto por una parte y del que está dispuesto a aceptar la otra.</p>

IKLÉ	RR.II.	Negociaciones entre estados	La negociación internacional responde a cinco objetivos: extensión, normalización, redistribución, innovación o efectos colaterales. Los asuntos, las relaciones y las consecuencias de no conseguir el acuerdo varían en cada uno de los casos.
CROSS	Economía	Patrón de concesiones como mecanismo de convergencia hacia el acuerdo.	Los negociadores determinan la posibilidad de un acuerdo a partir del comportamiento observado del oponente, aprenden y actúan en consecuencia. Una mayor capacidad de aprendizaje disminuye la efectividad si no va acompañada de actividad de engaño.
WALTON y MCKERSIE	Relaciones laborales/ Psicología/ Sociología	Producción de un marco de análisis para las negociaciones sociales	Sistematización de las dimensiones importantes de las negociaciones laborales: distributiva, integrativa, estructuración de las actitudes e intraorganizativa. Desarrollo táctico específico para cada uno de los subprocesos como respuesta a las cuestiones clave, relativas al compromiso, comunicación, confianza y control, respectivamente.
SAWYER y GUETZKOW	Sociología RR.II.	Variables psicológicas, sociales, económicas, culturales y políticas en la negociación internacional.	Objetivos, proceso, resultados, background y condiciones situacionales conforman los cinco aspectos básicos de la negociación internacional y se interrelacionan en progresión temporal.
KELLEY, BECKMAN y FISCHER	Psicología	Predicción del resultado a partir del valor del acuerdo, la resistencia a hacer concesiones y el punto de resistencia.	La resistencia a ceder depende de la distancia entre una oferta dada y el punto de resistencia y del valor específico del punto de resistencia. La resistencia aumenta al acercarse al MNS y cuanto mayor sea éste. Se produce el acuerdo cuando se equipara la resistencia acumulada. Los negociadores con MNS desiguales han de superar mayor resistencia y tiende a abandonar la negociación la parte con mayor MNS.
NICHOLSON	Sociología	Violencia y comportamiento irracional	El paso del tiempo reduce los beneficios. El coste que impone la escalada-uso de la amenaza queda compensado por las ganancias de obtener un resultado rápido.

NIERENBERG	Psicología	Las necesidades humanas y su satisfacción como fuente de poder de negociación.	Combinación de necesidades y niveles de negociación que resultan en 126 técnicas de negociación.
NUEVOS HORIZONTES 1970-1979			
HOLMES, THROOP y STRICKLAND	Psicología	Expectativas, nivel de aspiración y punto de resistencia.	Respaldo general al modelo Siegel-Fouraker excepto para la indiferencia del nivel de MNS para un LOA elevado.
NICHOLSON	Economía/ Teoría de los Juegos/ RR.II	El conflicto internacional.	El dilema del prisionero y los juegos <i>chicken</i> responden a dos formas de disuasión siendo más efectivo el primero. La efectividad de la disuasión depende, sin embargo, de cómo el oponente percibe la situación en la que se produce la amenaza y el tipo de consecuencias que acarrea para el que la profiere. Son relevantes la información, las ofertas finales, los participantes y la reacciones del oponente.
ZARTMAN	CC. Políticas	Eficiencia en el procedimiento	El proceso de la negociación se desarrolla en dos niveles: reestructuración del contexto y diseño de los detalles. La determinación del resultado es conceptualmente imposible.
BARTOS	Sociología	La búsqueda de la solución justa.	Aplicación a la negociación del concepto de justicia distributiva de Homans: una negociación justa implica el pago proporcional a la aportación de cada parte y un interés de los participantes por mantener la relación en términos amistosos.
DRUCKMAN	Sociología	La doble relación del negociador con sus poderdantes y sus oponentes.	La negociación responde a dos modelos que confluyen en el resultado: el modelo del negociador y el modelo del representante. Estos procesos son complementarios y están interrelacionados.

SPECTOR	Psicología	Influencia de la personalidad del negociador en el resultado.	Cada negociación supone una mezcla distinta de personalidad, percepción, expectativas y persuasión que incide en el resultado. La influencia de las características psicológicas de los negociadores es mayor cuando aumenta la tensión en combinación con la capacidad de observación del negociador.
YOUNG	Economía/ Tª de los Juegos	La decisión relativa a cuándo negociar.	El cálculo del negociador es tan sumamente complicado e inevitablemente incorrecto que la ambigüedad que resulta puede inducir a un sujeto racional a evitar la negociación.
TODO ES NEGOCIABLE 1980-1989			
FISHER y URY	CC. Políticas/ Comunicación	Eficiencia en el procedimiento	La negociación por principios supera la tradicional perspectiva posicional. La consecución de acuerdos inteligentes está ligada al descubrimiento de los intereses subyacentes a las posiciones manifiestas. Personas, intereses, opciones y criterios son los pilares de la negociación por principios.
KENNEDY, BENSON y McMILLAN	CC. Empresariales	Eficiencia negociadora	Descripción de las fases de negociación para la negociación de compra-venta: Preparación, Discusión, Señales, Propuestas, Paquete, Intercambio y Cierre.
SCOTT	CC. Empresariales	Eficacia negociadora	Determinación de una estrategia inicial cooperativa para la consecución del acuerdo y de la acción táctica subsiguiente.
RAIFFA	Economía/ Teoría de los Juegos	La evaluación cuantitativa en la determinación del precio de reserva y la formación de paquetes.	La utilización creativa del pensamiento analítico puede ser de ayuda a negociadores y terceras partes.
COLOSI	Sociología	Aspectos de la mediación en la negociación	Establecimiento de tres dimensiones de la negociación: vertical, horizontal interna. Desarrollo de la figura del mediador y del negociador como cuasi-mediador

PRUITT	Psicología	Estrategias de negociación	Desde el modelo de la doble preocupación, el negociador conduce al oponente a la resolución conjunta de problemas a través de la cooperación: firmeza en lo fundamental, flexibilidad en los detalles y entusiasmo por la búsqueda de beneficios mutuos.
MASTENBROEK	CC. Empresariales	Eficiencia negociadora	Adaptación del modelo Walton-McMersie. El subproceso Influir sobre el Procedimiento adquiere entidad propia. Desarrollo de los aspectos tácticos y de los dilemas que genera la doble dimensión -integrativa/distributiva- de la actividad negociadora.
SAUNDERS	RR.II	Influencia de la fase de prenegociación en los resultados	La negociación es la etapa más visible de un proceso más amplio que comprende la definición del problema, el compromiso de las partes, la organización y la materialización.
BACHARACH y LAWLER	Sociología/ RR.II./ Teoría de los Juegos	El poder de negociación y su influencia en los resultados	El poder es la esencia de la negociación. Siendo tal poder subjetivo, el procesamiento de la información que define la relación de poder se convierte en la base de la elección y demostración de las tácticas de negociación. La manipulación efectiva del poder requiere que los sujetos identifiquen los principios cognitivos utilizados en el procesamiento de la información. Las dimensiones de dependencia pueden integrarse en imágenes de suma cero o no-cero o una combinación de ambas.
SHOONMAKER	CC. Empresariales	Eficacia negociadora	Desarrollo de las etapas de preparación y revisión (la ejecución del acuerdo, la planificación de futuras rondas y el desarrollo de habilidades negociadoras).
STEELE, MURPHY y BROWN	CC. Empresariales	Eficacia negociadora	Negociación como proceso de convergencia a través de las concesiones. Las tácticas contribuyen al movimiento hacia el acuerdo.
TENDENCIAS ACTUALES 1990-			
DONOHUE y RAMESH	CC. de la Comunicación	Relaciones interpersonales en la dimensión horizontal	La relación entre los negociadores tiene efectos en el resultado cuando la tensión o la hostilidad genera problemas de identidad y autoimagen.

URY	CC. Empresariales/CC. Políticas	Eficacia negociadora	La aplicación del tratado de estrategia de Sun Tzu a la negociación conduce a la desvalorización de las tácticas de presión.
MONTANER	CC. Empresariales	Eficacia negociadora	Crítica al modelo Fisher-Ury. La negociación se presenta como un proceso de interrelación cuyo resultado es consecuencia de las características de las partes y su mutua adaptación.
ANDES	CC. de la Comunicación	Mensajes competitivos y cooperativos	Análisis de la presencia de actividad competitiva y cooperativa a través del estudio de los mensajes en una triple dimensión: contenido, proceso y relación.
HOLMES	CC. de la Comunicación	Dimensión intraorganizacional	Las instrucciones que los poderdantes dan a los negociadores durante los recesos influyen en los mensajes posteriores que emiten los negociadores y que tienen como receptores tanto al oponente como a los propios poderdantes.

II. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

En el capítulo anterior, hemos mostrado algunos momentos de la evolución de las propuestas de modelos de negociación a lo largo del siglo XX. Nuestra atención se centra ahora en aquellos trabajos que hemos denominado manipulativos, que tienen como principal característica la preocupación por el comportamiento estratégico. En realidad, este tipo de comportamiento tiene presencia en todo proceso negociador, en cuanto se cumple la condición de la interacción estratégica, es decir, que uno de los individuos que toman parte se da cuenta de que el resultado de sus elecciones está parcialmente controlado por los demás y se dan relaciones de interdependencia. Young define el comportamiento estratégico como el de "... cualquier individuo miembro de un grupo, que implica la elección de una acción contingente respecto a la estimación del individuo desde las elecciones (o acciones) de los otros que están en el grupo..."¹⁷¹.

Al hablar de la negociación manipulativa nos referimos a la noción de estrategia, es decir, disponer de los medios para conseguir unos fines, pero teniendo en cuenta que existen otros a quienes afectan tales disposiciones y que pueden tener interés en contrarrestarlas. Militares y economistas matemáticos realizan los primeros y más exhaustivos estudios sobre el comportamiento estratégico. Es el poder, que se manifiesta en la conquista de hombres y territorios y el interés por conservarlos, quien dirige estos esfuerzos. Pero las situaciones de guerra y paz exigen distintas

¹⁷¹ YOUNG, O.R., "Strategic interaction in bargaining", en YOUNG, O.R. (comp.), *op. cit.*, p. 6.

estrategias.

El interés por el comportamiento estratégico trasciende las esferas militar y económica. Las estrategias se utilizan para explicar la evolución de las interacciones sociales, de los mercados y hasta de la vida animal. Informáticos, empresarios, sociólogos, psicólogos, biólogos... someten todo tipo de contenidos al análisis estratégico. Como resultado, se descubren y proponen planes de acción para obtener los mejores resultados en todas las esferas de la actividad humana.

Encontramos referencias a estrategias del lenguaje, organizacionales, interpersonales, comunicativas, persuasivas, de recursos humanos, publicitarias, empresariales, matemáticas, biológicas, sexuales, políticas y, naturalmente, negociadoras, entre otras. La estrategia, como antaño, tiene connotación de control.

A modo ilustrativo, ofrecemos una muestra de estrategias asociadas a distintas disciplinas. Podemos hablar, por ejemplo, de estrategias del lenguaje¹⁷². Desplazando la mirada hacia otros ámbitos encontramos a Crozier, que estudia el comportamiento estratégico de las organizaciones y nada menos que a Goffman, interesado en el carácter estratégico de las interacciones sociales, como anotan Marc y Picard¹⁷³. En el área de recursos humanos, Mintzberg distingue entre estrategia formal (decisiones

¹⁷² López Quintas identifica las tres siguientes: la mofa y el recurso a la etiqueta descalificativa, (2) el deslizamiento del discurso del individual al universal (en el que se funda el rumor) y el deslizamiento del sentido mediante el cual, "Apoyándose en cierta comunidad de significación que hay entre varios términos, se pasa de unos a otros con el fin de hacer prevalecer una interpretación tendenciosa" y la valoración por contraste. Vid. LÓPEZ QUINTAS, A., *Estrategia del lenguaje y manipulación del hombre*, Narcea, Madrid, 1984, p. 158.

¹⁷³ Las estrategias organizacionales son dos: ofensiva (cuando el actor trata de obligar a otros miembros de la organización a satisfacer sus propias exigencias) y defensiva (protección de margen de acción y maniobra). Goffman, por su parte, distingue estrategias preventivas (anticipar incidentes y rupturas del intercambio social), de protección (evitar dañar la imagen del otro) y de reparación (de incidentes, ofensas, etc.). Vid. MARC, E. y PICARD, D., *La interacción social*, Paidós Grupos e Instituciones, Barcelona, 1992, pp. 98-115.

de alta dirección de la empresa) e informal (resultante de la mezcla de la estrategia formal y la emergente, esta última constituida por las decisiones rutinarias tomadas en niveles inferiores y que responden a patrones de conducta habituales)¹⁷⁴.

Igualmente, se detectan estrategias comunicativas destinadas a obtener información en los encuentros iniciales en Miller¹⁷⁵. Y también en el terreno de la comunicación, pero con finalidad persuasiva, encontramos ejemplos de actividad estratégica. Marwell y Schmitt ofrecen dieciséis técnicas para la obtención de conformidad¹⁷⁶.

Las ciencias de la naturaleza se preocupan también por las consecuencias del comportamiento estratégico. Pocas explicaciones del proceso evolutivo son tan curiosas y divertidas como las de Richard Dawkins, que establece estrategias de la evolución de las especies ("halcón", "paloma", "vengador justiciero", "bravucón", "vengador por tanteo") y de la sexualidad ("gazmoña", "lanzada", "fieles", "donjuanescos" y "felicidad

¹⁷⁴ Vid. ELORDUY MOTA, J.I., *Estrategia de empresa y recursos humanos*, McGraw-Hill, Madrid, 1993, p. 8.

¹⁷⁵ Este autor reconoce las siguientes: reducción de la incertidumbre (probaditas biográficas), autorrevelación (ofrecer voluntariamente información), contextualización (buscar contextos que propicien el descubrimiento del otro), observación (información indirecta), identificación del engaño (poner a prueba la sinceridad del otro) y prueba de la desviación (actuar a través de hechos consumados). Vid. MILLER, G.R., "Ritos, roles, reglas y relaciones: ubicación de la persona dentro de la comunicación interpersonal", en FERNÁNDEZ, C. y DAHNKE, G.L., *La comunicación humana ciencia social*, McGraw-Hill, México, 1986, pp. 27-68.

¹⁷⁶ Promesa (premio por obedecer), amenaza (castigo si no se obedece), experiencia positiva (recompensa natural por obedecer), experiencia (castigo natural por no obedecer), simpatía (mostrar buena disposición), anticipo (recompensa previa), estímulo adverso (suspensión del castigo habitual), deuda (señalar favores a cuenta), apelación moral (lo que se debe hacer moralmente), sentimiento de sí positivo (se ofrece la autosatisfacción) y sentimiento de sí negativo (evitar autocastigo), modelo alternativo positivo (comparación con un modelo a imitar), modelo alternativo negativo (comparación con modelo a evitar), altruismo (ausencia de interés personal), estima positiva (aprecio de otros) y estima negativa (desprecio por otros). Vid. REARDON, K.K., *op.cit.*, pp. 170-171.

doméstica")¹⁷⁷ .

Pero es la investigación en estrategias de publicidad y empresa la que nos da la clave para demostrar que no se puede hablar de estrategias sin considerar el fenómeno de la interacción. Un rasgo común de las formulaciones estratégicas más recientes en ambas disciplinas es el protagonismo del consumidor¹⁷⁸, el otro, los otros. Las estrategias publicitarias se desarrollan desde la primitiva técnica de la racionalidad como respuesta a los cambios sociales que conducen hacia un consumidor cada vez más sofisticado¹⁷⁹ y lo mismo cabe decir de las estrategias

¹⁷⁷ HOFSTADTER, D.R., "Temas metamágicos", *Investigación y Ciencia*, nº 73, octubre de 1972, pp. 98-104. En este mismo artículo, presenta el autor tres estrategias matemáticas, "zancadillas", "señuelos" e "infrapujar", que consisten en provocar al oponente para que arriesgue demasiado. Son estrategias provocativas que utiliza para explicar algunos juegos matemáticos, al igual que la estrategia "Hruska" o de la mediocridad - en alusión a un senador norteamericano que defendía al candidato de su partido al Tribunal Supremo con el siguiente argumento: "Incluso admitiendo que (Carswell) fuese mediocre, debemos tener presente que hay montones de jueces, abogados y personas mediocres. También ellos tienen derecho a estar representados y a tener un poco de suerte, ¿no es verdad?" (*Ibid.*, p. 102).

¹⁷⁸ Dice Schnaars, en relación a la estrategia empresarial, que el marketing "... impregna el proceso estratégico con un enfoque hacia el consumidor, una dimensión que en muchos casos inexistente en las fórmulas utilizadas en la planificación estratégica" (SCHNAARS, S.P., *Estrategias de marketing*, Díaz de Santos, Madrid, 1994, p. 10). Un estudio realizado sobre más de quinientas medianas empresas pone de manifiesto que las empresas de éxito poseen cinco características estratégicas: "se centran más en el cómo competir que en el dónde; ponen especial énfasis en la innovación; poseen una gran capacidad para crear y dar un servicio adecuado a nichos de mercado definidos en base a las necesidades de las clientelas (*sic*); son capaces de identificar y desarrollar capacidades específicas; están convencidos de que el éxito viene determinado por el valor del producto o servicio, no sólo por su precio" (CAVANAGH, R.E y CLIFFORD, D.K.Jr., *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*, Folio, Barcelona, 1989, pp. 52-3).

¹⁷⁹ Racionalización (destacar los atributos objetivos), motivación (despertar y satisfacer una necesidad), posicionamiento (segmentación del mercado), imagen de marca (personalidad), eje de campaña (búsqueda de un motivo que sustenta toda la acción publicitaria), y recursos sorpresivos y narrativos (combinación de las anteriores). *Vid.* MARAFIOTI, R., *Los significantes del consumo*, Biblos, Buenos Aires, 1988; PACKARD, V., *Las formas ocultas de la propaganda*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1989 y SOLER PUJALS, P., *La estrategia de comunicación publicitaria*, Feed-Back Ediciones, Barcelona, 1993.

empresariales¹⁸⁰.

Este breve repaso pone de manifiesto la vigencia y aun vitalidad del concepto de estrategia. En el ámbito de la negociación, los trabajos estratégicos experimentan también un avance en las últimas décadas, aunque con una peculiaridad. Decíamos que los modelos manipulativos son el núcleo de la vertiente estratégica de la negociación. Sin embargo, mientras que el aspecto táctico adquiere cada vez mayor desarrollo, el estratégico es abandonado y la relación entre ambos ignorada, en la mayoría de las ocasiones.

Si la estrategia es un plan de acción directivo, las tácticas sirven para desarrollarlo. El plan es estático, las tácticas imprimen movimiento. Como dice Nierenberg, estableciendo una analogía con la pista de baile "Nuestra estrategia, por ejemplo, puede ser circular alrededor de la pista o bien penetrar hacia el centro. Las tácticas que ponemos en práctica, un paso concreto o un cambio de dirección vienen orientadas por dicha estrategia y también por las condiciones del momento."¹⁸¹

Nos preguntamos en qué reside el atractivo de las tácticas o movimientos estratégicos. De hecho, aunque los resultados no son definitivos, un proceso codificador nos permite ofrecer un glosario de más de cuatrocientos movimientos estratégicos, mientras que apenas podemos contar veintiséis estrategias. Es posible que las razones se encuentren tanto en las virtudes tácticas como en el reconocimiento implícito de que las variantes que inciden en la elección estratégica conducen a un corpus

¹⁸⁰ A la estrategia global de los años cincuenta le sucede la planificación a largo plazo en los sesenta, la utilización de fórmulas en los setenta y el pensamiento estratégico de los años ochenta, que se funda en la ventaja competitiva. Porter presenta tres estrategias genéricas: liderazgo general en costos, diferenciación (ambas para comercialización en todo el sector) y segmentación (para un área específica). Son estrategias competitivas que hacen frente a los competidores en el sector industrial, los competidores potenciales, los compradores, los proveedores y los sustitutos. *Vid.* PORTER, M.E., *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.

¹⁸¹ NIERENBERG, G.I., *op. cit.*, p. 156.

infinito no sistematizable. En la determinación de la estrategia los límites escapan al hombre y, de cualquier forma, aun formulada, ha de cambiar constantemente si ha de ser eficaz para adaptarse a las circunstancias.

Pudiera ser que las tácticas no respondan a una estrategia determinada. Quizá las estrategias negociadoras se hayan de crear antes que estudiar. Wall invierte el proceso haciendo surgir las estrategias de las tácticas. Es un planteamiento original y una posible solución al problema estratégico.

En el presente apartado de este trabajo nos acercamos al dominio estratégico de la negociación. Guerreros y matemáticos sientan los precedentes y diversos investigadores siguen sus huellas a lo largo de un camino que todavía no ha conseguido dotar de personalidad propia a las estrategias de negociación.

Al profundizar en algunas de las tácticas clásicas se pone de manifiesto no sólo el encanto de lo lúdico, que forma parte de su atractivo, sino también su potencial de desarrollo para la investigación en negociación. Creemos que la vertiente estratégica de la negociación está íntimamente ligada a la táctica, siendo ésta una manifestación de la primera. Ahora bien, es difícil identificar planes de acción o control que se desenvuelven a lo largo de un proceso más o menos prolongado.

El estudio de los movimientos estratégicos -localizables y reconocibles- ha de centrarse en las cuestiones pendientes: la recopilación y enumeración de todas las tácticas conocidas y nombradas, el establecimiento de vínculos relativos a las derivaciones o formas que puede adoptar un movimiento, la conversión de la táctica en contratáctica y la posibilidad de poder localizar un movimiento, cualquiera que sea la denominación empleada. Nuestro objetivo se limita, por el momento, a la primera cuestión. Tratamos, pues, de elaborar un corpus exhaustivo de movimientos estratégicos.

2.1. REPERTORIO ESTRATÉGICO

Las propuestas estratégicas específicas para la negociación se basan tanto en la estrategia militar como en la matemática, y sólo en algún caso tiene carácter original y creativo. Cabe preguntarse si es la finitud una propiedad del repertorio estratégico negociador. La gran cantidad de variables que inciden en el resultado hace pensar que todo intento sistematizador resultará infructuoso.

En principio, la estrategia estará vinculada a los fines¹⁸². No existe acuerdo, sin embargo, en torno a si la estrategia toma parte en la determinación de los objetivos o si se limita a procurar su logro. Mastenbroek sostiene que forma parte de la estrategia el establecimiento del punto de resistencia y el desarrollo de una alternativa. Por su parte, Lax y Sebenius reconocen en los propósitos uno de los elementos de la estrategia¹⁸³ y lo mismo parece desprenderse de Maubert: "Una estrategia es un grupo de decisiones coherentes relativas a los objetivos, a los medios y a las acciones..."¹⁸⁴.

La estrategia negociadora recibe mayor atención como plan de acción para procurar un logro, antes que para determinar cuál ha de ser éste. Steele, Murphy y Russil incluyen la estrategia en una fase de preparación que comprende la determinación de los objetivos, el coste de las concesiones y la evaluación de percepciones de fuerza y debilidad. En Shoonmaker encontramos la misma concepción, es decir, la estrategia sigue al establecimiento de objetivos y al análisis de la situación: "Mucha gente

¹⁸² Scott, partiendo de las estrategias "hacia el acuerdo" y "a nuestro favor", se pronuncia por la elección sistemática de la primera. Objetivo y estrategia coinciden en la cooperación.

¹⁸³ Junto con autoridad y recursos. Para estos autores la negociación se debería centrar en el área de intersección determinado por la estrategia: "... los propósitos que son posibles, dadas las preferencias y capacidades de quienes han de producir..." (LAX, D. y SEBENIUS, J.K., *El directivo como negociador*, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1991, p. 282) y ésta será o no viable, dependiendo de los fines que señale.

¹⁸⁴ MAUBERT, J.F., *Negociar*, Marcombo, Barcelona, 1993, p. 137.

confunde las estrategias con los objetivos, pero son cosas muy distintas. *Las estrategias se refieren a los medios, no a los fines, se refieren a cómo lograr sus objetivos, no a los objetivos mismos*"¹⁸⁵.

Igualmente, Robinson incorpora la estrategia en la fase de preparación, pero tras la definición de los objetivos y la recogida de información: "Una vez que uno ha estimado su propia posición, le es mucho más fácil desarrollar una estrategia que aproveche las fortalezas y contrarreste las debilidades"¹⁸⁶.

Kennedy, Benson y McMillan, implícitamente, proyectan la misma concepción cuando afirman que "La estrategia es el plan de acción que utilizamos para alcanzar nuestros objetivos"¹⁸⁷. Chordá dirá que la preparación estratégica consiste en la combinación de los límites de actuación, la información relativa al otro y el momento de comenzar y tiempo para conseguir el acuerdo: "... la planificación puede realizarse en función de tres objetivos pre-establecidos"¹⁸⁸, concretamente la operación óptima, la operación aceptable y la operación mínima. Parece, pues, que la estrategia sigue a los fines.

Aclarado este punto, hemos de recordar que la reflexión estratégica toma en consideración otros elementos, que son los que determinan si es más ventajoso cooperar o competir y en qué medida y forma. Los elementos estratégicos de un guerrero oriental no eran otros que camino, clima, terreno, autoridad y disciplina¹⁸⁹.

En la negociación apreciamos ciertas diferencias: las decisiones estratégicas se aplican a cada fase del proceso y comprenden las variables:

¹⁸⁵ SHOONMAKER, A., *op. cit.*, p. 72.

¹⁸⁶ ROBINSON, C., *Winning at business negotiations*, Kogan Page, G.B., 1990, p. 88.

¹⁸⁷ KENNEDY, G., BENSON, J. y McMILLAN, J., *op. cit.*, 145.

¹⁸⁸ CHORDA, R., *¿Negociamos?*, Ra-ma, Madrid, 1991, p. 87.

¹⁸⁹ Nos referimos a Sun Tzu, cuya conceptualización de estrategia desarrollamos más adelante.

fortaleza, debilidad, oportunidad, amenaza, preferencias y comportamiento del otro. Se pretende determinar el enfoque general, enfoques alternos, preguntas, ambientación, posición inicial, estrategia concesiva, tratamiento de la información, control del tiempo, selección de tácticas y anticipación. Información y flexibilidad son rasgos característicos de la estrategia que aumentan su eficacia. La flexibilidad no se entiende sin la reevaluación constante.

El repertorio bibliográfico permite identificar veintiséis estrategias negociadoras: "A NUESTRO FAVOR", "COMBATIR", "CREACIÓN DE OPCIONES", "CHANTAJE", "DISTRIBUTIVA", "EDUCAR AL Oponente", "EL BUENO Y EL MALO", "EL BALANCE", "EL DESGASTE", "EL JUEGO DEL GO", "EL SALAMI", "ENGAÑO", "HACIA EL ACUERDO", "INTEGRATIVA", "LOS PELDAÑOS DE LA ESCALERA", "PONERSE AL LADO DEL Oponente", "PUNTO MUERTO Y CEDER", "REPLANTEAR EL JUEGO", "RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS", "RESOLUCIÓN CONJUNTA DE PROBLEMAS", "RETIRADA Y FLANQUEO", "SUBIR AL BALCÓN", "TENDER UN PUENTE DE ORO", "TODOS PERDEMOS" Y "TU GANAS- YO PIERDO". Casi todas ellas se ofrecen junto con un repertorio táctico diferenciado.

En cualquier caso, las normas subsidiarias -aquellas ofrecidas para crear una estrategia adaptada a cada situación- hacen pensar que estamos únicamente ante un conjunto de líneas generales de actuación. En suma, se distinguen de otras muchas posibles porque han sido denominadas. Las veintiséis fórmulas que hemos presentado no cubren todas las eventualidades. Flexibilidad y adaptación son características ineludibles si la estrategia ha de ser eficaz, pero los autores rehuyen las consecuencias que se derivan de lo anterior. De hecho, la mejor estrategia matemática imita al oponente, pero muestra tal coherencia en el principio que rige su

desarrollo que hemos de hablar de flexibilidad relativa¹⁹⁰.

Todavía no es posible encontrar estrategias de negociación con identidad propia, si bien detectamos un gran desarrollo de la literatura sobre tácticas y la creciente interconexión estratégico-táctica. Para entender el presente de la estrategia de negociación conviene acercarse a sus fuentes. Las creaciones estratégicas desplegadas tanto sobre campos de batalla como sobre los tableros de juegos matemáticos se proyectan en las mesas de negociación. Las relaciones existentes entre organismos como la RAND Corporation y algunos de los investigadores más relevantes en materia de negociación y las referencias de éstos a la teoría de los juegos¹⁹¹ demuestran la perdurabilidad de una imbricación cuya antigüedad remite más a la práctica secular de la negociación que a los reducidos ámbitos teóricos.

2.1.1. Los precedentes: militares y matemáticos

En principio, el termino estrategia aplicado a la negociación se aleja de su significación primitiva, vinculada al arte de la guerra¹⁹², tanto como de la matemática¹⁹³. Sin embargo, ambas disciplinas colaboran en la búsqueda de respuesta, respectivamente, al "cómo" y al "para qué" de la estrategia negociadora. Despojando de las connotaciones bélicas a la estrategia militar y de la rigidez a la estrategia matemática, encontramos unas nociones extrapolables a cualquier situación que requiera de una planificación previa.

¹⁹⁰ Tanto Kennedy, Benson y McMillan como Wall proponen la elaboración de un árbol para la toma de decisiones estratégicas, aunque Wall es el único investigador que incluye reglas específicas para la selección táctica.

¹⁹¹ Ellsberg y Schelling, por ejemplo.

¹⁹² Arte de dirigir las operaciones militares.

¹⁹³ Conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento, en un proceso regulable.

2.1.1.1. La estrategia del guerrero

El arte militar utiliza la estrategia para "disponer las fuerzas y señalar los objetivos militares precisos para conseguir los que señale la política con el menor desgaste posible"¹⁹⁴ Desde el siglo XVIII se emplea para denominar aquellas acciones realizadas antes y para la batalla. Napoleón destaca precisamente como gran estratega por su capacidad para desplazar grandes masas de soldados con rapidez.

El abanico de estrategias militares se amplía conforme avanzan los años. Aparecen nuevas armas, se desarrollan las nuevas tecnologías y los hombres descubren otros caminos que conducen a la victoria. En la actualidad, es posible encontrar más de cuarenta estrategias¹⁹⁵. Pese a ello, el guerrero asiático Sun Tzu sigue siendo una referencia imprescindible para explicar las estrategias militares¹⁹⁶.

Hace más de dos mil años Sun Tzu, un filósofo guerrero, reunió en un tratado estratégico un conjunto de máximas que se inscriben en el contexto general de la tradición espiritual del taoísmo. Según Sun Tzu, los criterios básicos para establecer una estrategia militar son cinco: el camino (objetivos comunes, humanidad y justicia), el clima (estaciones del año), el terreno (distancia, dificultad de desplazamiento, dimensiones y seguridad), la autoridad (inteligencia, honradez, humanidad, valor y severidad) y la disciplina (organización, cadena de mando y logística).

¹⁹⁴ ARANDA, A., *El arte militar*, Pegaso, Madrid, 1957, p. 17.

¹⁹⁵ En el *Diccionario militar estratégico y político* de Bordeje aparecen las siguientes: aérea, atómica, contraciudades, contrafuerzas, de acciones sucesivas, de aproximación indirecta, de base, de conservación, de cooperación, de encubrimiento, de la acción, de la amenaza directa, de la disuasión nuclear, de los grandes espacios, de maximalización negativa, de medios, de represalias masivas, de respuesta flexible, de respuesta graduada, del mordisqueo, del todo o la nada, directa, económica, específica, gaullista, general, genética, global, indirecta, marítima, militar, mixta, nacional, naval, nuclear, operativa, particular, periférica, planetaria, postgaullista, realista, terrestre y total.

¹⁹⁶ Es citado por Merle en su *Sociología de las Relaciones Internacionales*, utilizado por Jaquard para explicar las técnicas de desinformación y sirve como fuente de inspiración a Ury cuando elabora su estrategia de penetración.

La mejor estrategia no es la que conduce a la victoria, sino la que proporciona una victoria completa que "... se produce cuando el ejército no lucha, la ciudad no es asediada, la destrucción no se prolonga durante mucho tiempo, y en cada caso el enemigo es vencido por el empleo de la estrategia"¹⁹⁷.

El guerrero vence sin luchar cuando está preparado para la batalla. La preparación comprende el conocimiento propio y del enemigo así como el aprovisionamiento del ejército. Las claves son la preparación, la reevaluación de la estrategia y el uso de la sorpresa, el engaño, la rapidez, la división del enemigo, la paciencia, la prudencia y la información.

El carácter relativamente conciliador de Sun Tzu, espíritu que parece animar a De Gaulle cuando se aproxima a los franceses liberados tras la Segunda Guerra Mundial, le aleja de la formulación de estrategias concretas¹⁹⁸. Lin Piao desciende al campo de batalla y de la maniobra para formular la estrategia de la retirada y flanqueo, que consiste en retroceder y permitir que el otro se extienda sobre el terreno y después atacar¹⁹⁹.

Podemos decir que la principal enseñanza de Sun Tzu es que el verdadero profesional es el que consigue que el enemigo se rinda sin tener que vencer en la batalla para demostrar la superioridad: "No presiones a un enemigo desesperado"²⁰⁰. Las conclusiones que se desprenden de los estudios matemáticos se pueden interpretar en el mismo sentido, en cuanto que las estrategias más agresivas no producen los mejores resultados a largo plazo.

¹⁹⁷ SUN TZU, *op. cit.*, p. 36.

¹⁹⁸ Se desprende que son múltiples las posibilidades que resultan de combinar para cada ocasión los cinco elementos estratégicos.

¹⁹⁹ Similar a la estrategia envolvente, precisamente la que hizo perder a Napoleón en Leipzig (1813) y en Francia (1814). Pese a los determinantes fracasos, se considera que Napoleón el primero en hacer operativo el concepto de estrategia. Otras dos maniobras fundamentales son la ruptura de centro y la maniobra por líneas interiores.

²⁰⁰ *Ibid.*, p. 74.

2.1.1.2. Torneos matemáticos por ordenador

Desde las matemáticas, Morton Davis define la estrategia como "... plan de acción completo que describe cuáles serán las reacciones de un jugador ante cualquier circunstancia posible"²⁰¹. Aunque el establecimiento de una estrategia es algo relativamente sencillo desde la perspectiva teórica, no lo es tanto en la vida real, dado que el número posible de combinaciones es infinito²⁰². La teoría de los juegos ofrece, a pesar de todo, los trabajos más sistemáticos. A partir del dilema del prisionero de Tucker es posible explicar dos estrategias básicas: cooperación y competición y todas sus combinaciones.

Las estrategias matemáticas básicas son de tres tipos: puras, combinadas y mixtas o aleatorias. Las primeras son aquellas en las que los jugadores compiten o cooperan en todas las circunstancias. Las estrategias combinadas incorporan elementos de cooperación y competición. La estrategia aleatoria es una estrategia combinada en la que la elección de la jugada se produce al azar.

Lewis Carrol sostiene que un teórico de los juegos ha de escoger el mejor camino una vez que los jugadores le indican lo que desean conseguir. Ahora bien, el jugador ha de saber lo que quiere. Sin embargo, el paso del tiempo, el entorno y la búsqueda de emociones pueden modificar las

²⁰¹ DAVIS, M., *op. cit.*, p. 27.

²⁰² Esto no quiere decir que una vez conocidas las estrategias a disposición de los jugadores, no se puede analizar el juego matemáticamente. Frank C. Zagare ofrece una interpretación matemática de los juegos que tienen lugar en las Conversaciones de Paz de París entre 1968 y 1973. Los resultados posibles son tres: *statu quo*, régimen proamericano y gobierno de coalición con un Vietnam del Sur comunista. Zagare estudia las preferencias de los jugadores y los resultados de las coaliciones y explica el bloqueo que se produce desde 1968 hasta 1972 por el cruce de las elecciones estratégicas. En las conversaciones de París, el orden de preferencias ha cambiado: "Como resultado de erosionar el apoyo soviético y chino y porque la recién encontrada habilidad de Nixon para continuar luchando e incluso escalar el conflicto, los comunistas comenzaron a sentir que sería ventajoso para ellos terminar la guerra." (ZAGARE, F.C., "A Game-Theoretic Analysis of the Vietnam Negotiations", en ZARTMAN, *op. cit.* (*The negotiation process...*), p. 124).

preferencias, de manera que el objetivo es inestable.

El carácter temporal o permanente de una relación se convierte en factor esencial. Hofstadter realiza una nueva formulación del dilema del prisionero en la que comprador y vendedor intercambian mercancías en secreto y sin llegar a encontrarse cara a cara, en medio de un bosque y por una sola vez²⁰³. Bajo estas circunstancias, cada uno sale ganando si deja un saco vacío, porque no tiene garantías de que el otro cumplirá lo pactado y no tiene medios para castigar el incumplimiento. La mejor estrategia es la competición cuando el juego se realiza una sola vez.

Para incorporar la repetición en el juego (dilema del prisionero iterado), Hofstadter introduce la siguiente modificación: comprador y vendedor acuerdan efectuar un intercambio mensual durante toda la vida. Lo mejor para cada uno es ahora cooperar siempre, porque cada uno sabe que si no lo hace puede ser castigado en el futuro. En principio, en cualquiera de las dos condiciones, la estrategia más efectiva es pura: competir y cooperar, respectivamente.

"Un día recibe usted información secreta y digna de confianza de que el proveedor está muy enfermo y va a morir pronto, seguramente en el plazo de uno o dos meses. El proveedor no tiene motivo para pensar que usted pueda estar al tanto de ello. ¿No siente usted fuerte tentación de defraudarle inesperadamente, a pesar de los años de mutua cooperación?²⁰⁴

La estrategia combinada se inicia en cuanto uno de los jugadores decide introducir decisiones contradictorias (alternar la cooperación y la

²⁰³ Vid. el capítulo anterior para encontrar el problema formulado a la manera tradicional.

²⁰⁴ HOFSTADTER, D.R., "Temas Metamágicos. Torneos computerizados del Dilema del Preso que sugieren cómo evoluciona la conducta cooperativa", *Investigación y ciencia*, 1983, p. 109.

competición) buscando la mayor rentabilidad. Si el comprador deja ahora un saco vacío, independientemente de lo que haga el oponente desde este momento en adelante, al final del proceso su cuenta será más abultada.

Cabe preguntarse qué estrategia ofrece los mejores resultados, teniendo en cuenta que cada uno ha de competir con la que emplee el oponente. Como dice Axelrod, "... lo que es efectivo va a depender con probabilidad no sólo de las características de una estrategia particular, sino también de la naturaleza de las otras estrategias con las que debe interactuar"²⁰⁵.

2.1.1.2.1. Una estrategia ganadora: "TIT-FOR-TAT"

Buscando la respuesta a esta cuestión, este matemático convoca en los años 70 un concurso de estrategias en las que las propuestas compiten con la ayuda de un computador. En este primer torneo concurren programas de ordenador procedentes de tres países y enmarcados en cinco disciplinas. Entran en competición catorce programas más la regla "RANDOM"²⁰⁶ y cada uno de ellos se enfrenta 200 veces a todos los demás.

El ganador del torneo es la estrategia "TIT-FOR-TAT", que envía el profesor Rapoport, de la Universidad de Toronto y que es curiosamente el programa más sencillo. La estrategia "TIT-FOR-TAT" es de tipo combinado: comienza con una elección cooperativa y después se limita a imitar a su oponente²⁰⁷.

²⁰⁵ AXELROD, Robert, "Effective choice in the Prisoner's Dilemma", *Journal of Conflict Resolution*, 1980a, vol. 24, p. 7.

²⁰⁶ El programa consiste en la elección aleatoria de las estrategias cooperar y competir.

²⁰⁷ Otras estrategias son, por ejemplo, "FRIEDMAN" (nunca es el primero en competir pero una vez lo hace el otro, compite en adelante), "SHUBIK" (cada vez perdona menos castigando la primera defección con otra, la segunda con dos y así sucesivamente), "JOSS" (variación de TIT-FOR-TAT que compite un diez por cien de las veces) o "FELD" (disminución progresiva de los movimientos de cooperación).

Es precisa una aclaración: el hecho de que "TIT-FOR-TAT" fuera la mejor estrategia no quiere decir que ganara a todas. De hecho, no venció a ninguna pero fue la que obtuvo más puntuación²⁰⁸. "TIT-FOR-TAT" es una estrategia robusta, en la medida en que se comporta muy bien en una amplia gama de entornos, aunque no puede vencer a nadie. Todo lo que puede aspirar es a empatar.

Las conclusiones de este torneo impulsaron a Axelrod a convocar una segunda ronda enviando a todos los posibles interesados las circunstancias en las que se produce éste; se indica, incluso, qué programas hubieran ganado a "TIT-FOR-TAT" de haber participado²⁰⁹. Axelrod recibe 62 propuestas (una de ellas elaborada por un niño de diez años) procedentes de seis países y de disciplinas diversas (informática, economía, psicología, matemáticas, sociología, política y biología evolutiva). Los resultados son de nuevo sorprendentes: "TIT-FOR-TAT" no es superada por ninguna de las nuevas entradas.

El éxito de esta estrategia se interpreta como la victoria de la claridad y la disposición a cooperar, de responder a las provocaciones y la capacidad de perdonar la defección. TIT-FOR-TAT también resultó vencedora en la variación del torneo ecológico, en el que los programas que obtienen peor puntuación van desapareciendo.

2.1.2. La transformación del legado estratégico

La herencia de la competición militar y matemática se concreta en cuatro ideas: cercar o dejar una salida al oponente, cooperar o competir. Algunos autores sostienen que es precisa la adaptación de las estrategias militares a la negociación dado que el objetivo en este último caso no es

²⁰⁸ Algunas estrategias resultaron ganadoras con alguna de las demás pero obtuvieron puntuaciones muy bajas con el resto. "TIT-FOR-TAT" fue la más regular.

²⁰⁹ Como "Tit-for-Two-Tats" (castigar tras dos defecciones).

destruir al oponente²¹⁰. Sin embargo, no todos los estrategias del ámbito militar contemplan la derrota del oponente como el fin último, como hemos visto. La dualidad de este planteamiento queda reflejada en los trabajos de Wall y Ury, respectivamente.

La estrategia competitiva de la teoría de los juegos evoca, al traducir su contenido a un proceso de reconciliación de diferencias, la imagen del negociador que desea dominar al oponente y hace gala de sus atributos de poder para obtener sumisión. Al competir, los problemas se anteponen a las personas y lo sustancial a lo personal. Encontramos parangón para la estrategia cooperativa en las normas morales de Bentham: evitar hacer mal a otro y en todo caso, no hacer mal a nadie de cualquier modo o cantidad si no es en vista de un bien mayor o sólo porque lo merece. Aunque se acepta que la negociación contiene elementos de cooperación y competición y se discute sobre el dilema de crear y repartir valor, al diseñar sus estrategias Walton y McKersie y Scott presentan dos caminos opuestos e irreconciliables.

La vertiente matemática no se agota con estas dos vías contrapuestas de acción. Emulando los torneos de Axelrod, y aceptada la validez de las estrategias de cooperación y competición para la negociación, se podrían elaborar distintas estrategias negociadoras de tipo mixto. Lo más próximo es el repertorio estratégico de Montaner, útil para determinar posiciones iniciales. Considerando que la unidimensionalidad de sus estrategias limita las posibilidades de su repertorio, proponemos una alternativa que recoge ciento veintiocho pares de estrategias que concurrirían en una negociación bilateral.

²¹⁰ Maubert sostiene que "Contrariamente a la guerra, el objetivo de la negociación no es destruir o neutralizar a un enemigo..." (MAUBERT, J.F., *op. cit.*, p. 137). La misma idea aparece en algunos tratados de estrategia comercial.

2.1.2.1. La herencia militar

Las ideas de Sun Tzu y Lin Piao se encuentran recogidas en las versiones para la negociación de Ury y Wall, respectivamente. El primero se inspira en Sun Tzu para elaborar su estrategia de penetración, que en última instancia consiste en educar al oponente:

"Cuando hablamos de estrategia de penetración hacemos énfasis en el hecho de ser respetuoso con su oponente, no tratarlo como un objeto al que hay que presionar sino como a una persona que hay que persuadir. En lugar de cambiar la manera de pensar de la otra persona mediante presión, usted cambia el entorno en el que ella toma las decisiones. Deje que el oponente saque sus propias conclusiones y que escoja. *Su meta no es ganarle, sino ganárselo*"²¹¹.

Las actividades estratégicas en Ury son cinco, y van acompañadas de un repertorio táctico. Son las estrategias (1) "EDUCAR AL Oponente": *Formule preguntas para revelar la verdad, Advierta, no amenace, Demuestre su mejor alternativa para un acuerdo negociado, Despliegue su mejor alternativa para un acuerdo negociado sin provocar a su oponente, Utilice el mínimo de poder necesario, Utilice medios legítimos, Neutralice el ataque de su oponente, Forme una coalición, Recorra a terceros para frenar los ataques, Válgase de terceros para promover la negociación, Haga saber a su oponente que hay una salida, Deje que su oponente escoja, Aunque esté en posición de ganar, negocie, No pierda de vista la puesta en práctica, Reafirme las relaciones, y Aspire a un acuerdo satisfactorio para ambas partes;* (2) "PONERSE AL LADO DEL Oponente": *Haga la concesión de escuchar a su oponente, Paráfrasis y correcciones, Ponerse en lugar del otro, Reconozca las emociones de su oponente y hágalo saber, Presente una disculpa, De imagen de seguridad, Acceda sin hacer concesiones, Acumule afirmaciones, Sintonice con su oponente, Reconozca*

²¹¹ URY, W., *op. cit.*, p. 161-2.

la autoridad e idoneidad de su oponente, Establezca una relación buena de trabajo, No diga "pero", diga "si... y", Haga afirmaciones con "yo", no con "usted", Defienda su posición, Reconozca las diferencias con optimismo, Sorpresa; (3) "REPLANTEAR EL JUEGO": ¿Por qué?, ¿Por qué no...?, ¿Qué tal si...?, Pida consejo a su oponente, ¿Por qué es justo?, Formule preguntas abiertas, Aproveche el poder del silencio, Rodear el muro de piedra, Desvíe los ataques, Ponga al descubierto los trucos, Saque a colación la táctica de su oponente, y Negocie la negociación; (4) "TENDER UN PUENTE DE ORO": Incluya a su oponente, No olvide las necesidades básicas del ser humano, No de por sentado que su oferta es un "pastel inmodificable", Busque transacciones muy favorables y de bajo costo, Utilice una fórmula condicional, Ayúdele a ceder, Hágale saber que las circunstancias han cambiado, Pida a un tercero su opinión, Establezca una norma de justicia, Ayude a su oponente a redactar el discurso de la victoria, Vaya despacio para avanzar deprisa, Avance paso a paso, Espere hasta el final para exigir un compromiso definitivo, y No se apresure a llegar a la meta; y (5) "SUBIR AL BALCÓN": Pausa y callar, Repita la cinta magnetofónica, Tomar notas, Solicite una pausa, No se apresure con las decisiones importantes, y No pierda los estribos.

Wall nota la coincidencia entre una estrategia combinada de ciertos movimientos tácticos y el plan de acción de "RETIRADA Y FLANQUEO" del oriental Lin Piao. Contrasta con el filosófico Sun Tzu, el pragmatismo de esta estrategia: "Lin Piao sugiere que cuando el enemigo ataca con fuerza, la mejor respuesta es retirarse y permitir al enemigo que se extienda. Habiéndole permitido convertirse en vulnerable, el enemigo debería ser rodeado y atacado en su punto más vulnerable"²¹². La vulnerabilidad en la negociación se traduce en la realización de concesiones en el inicio, quejas sobre la inflexibilidad del oponente, pérdida de asuntos poco importantes y uso entonces de tácticas de presión dirigidas a su punto débil o en forma de ataque frontal, como variante de la estrategia.

²¹² WALL, J.A., *Negotiation: Theory and Practice*, Foresman and Co. U.S.A., 1985, p. 87.

2.1.2.2. La herencia matemática

Hablar de herencia matemática es retomar la oposición ganar-perder. Algunos autores imaginan una negociación en la que todos ganan, haciendo referencia a las combinaciones de resultados ganar-ganar, ganar-perder, perder-ganar y perder-perder, para negociaciones bilaterales. Es un enfoque moderno que se opone al tradicional (una fase de ampliación de ganancia común a la que sigue el reparto). En cuanto a estrategias, se sugieren en ambos casos modalidades puras: cooperar en el primer caso, competir en el segundo y se proponen imágenes contrapuestas de suma no cero y cero.

Al parecer, la negociación incluye movimientos de cooperación y competencia: "Es un error común de algunos analistas y negociadores centrarse en el estilo - "cooperativo", digamos, en contraste con "competitivo" -, para la exclusión de la búsqueda sustantiva subyacente para crear valor"²¹³. Por ello, surge una tensión inevitable entre impulsos cooperativos e impulsos competitivos.

Ya anuncia Morris que en todo grupo organizado de mamíferos se halla siempre presente una lucha por la dominación social, especialmente tras la sustitución del cazador por el agricultor. Fisher y Brown advierten, en el mismo sentido, que la cooperación a ultranza no provoca siempre una reacción similar: "No existe una estrategia milagrosa que transforme a criminales en amigos íntimos, adversarios en los negocios en colegas de confianza o enemigos en aliados"²¹⁴.

²¹³ LAX, D. y SEBENIUS, J.K., *op. cit.*, p. 125.

²¹⁴ FISHER, R. y BROWN, S., *Getting together*, Business Books Limited, G.B., 1989, p. 37.

2.1.2.2.1. Estrategias de cooperación y competición

Pese a lo anteriormente considerado, los autores que vamos a analizar a continuación realizan propuestas que no cabe sino asociar a estrategias de cooperación y competición. Walton y McKersie distinguen entre negociación integrativa y distributiva, de la misma manera que Scott presenta una estrategia "HACIA EL ACUERDO" frente a una estrategia "A NUESTRO FAVOR"²¹⁵.

Cooperación y competición se enfrentan en ambos pares de estrategias, aunque por definirse a través de las tácticas que les sirven para el desarrollo, no resultan equiparables. Así, acompañan a la estrategia "DISTRIBUTIVA" las tácticas²¹⁶: *de persuasión -evaluación indirecta, protección, advertencia, reducción de costes huelguísticos propios y aumentar los del oponente- y tácticas del compromiso -determinación del grado de firmeza, grado de terminación, subrayar las demandas, evitar que el oponente se comprometa y deshacer compromisos;* y a la "INTEGRATIVA": *sesiones frecuentes e inmediatas, introducción de temas con potencial integrativo en la agenda, plantear los asuntos como problemas y no como demandas, preaviso, discusión preliminar, dar prioridad a los temas integrativos, apertura a la creatividad, indicación de las funciones de utilidad y combinación o división de las propuestas.*

²¹⁵ No obstante, cierto reconocimiento de que la línea entre crear y reclamar valor no es tajante queda reflejado en los dilemas tácticos de Walton y McKersie. Aunque estos autores hablan de actividades y no estrategias (pero sí de tácticas ligadas a las actividades), incluimos las estrategias integrativa y distributiva siguiendo a Serrano y Rodríguez, que sostienen que "Walton y McKersie (1964), al descubrir las cuatro dimensiones básicas de la negociación establecían que la dimensión distributiva llevaba aparejada estrategias de competición, y la dimensión integrativa posibilitaba, por el contrario, conductas de cooperación" (SERRANO, G. y RODRÍGUEZ, D., *op. cit.*, p. 74.)

²¹⁶ Es tal la variedad de tácticas incorporadas a la estrategia distributiva en el modelo de Walton y McKersie que encontramos más apropiado renunciar a incluir todos los movimientos en favor de las áreas en que se agrupan.

Corresponden a "A NUESTRO FAVOR" los movimientos: *Estratagemas, Falta de autoridad, Halcón y paloma, Convertir su reticencia en un "Sí", ¿Por qué?, El Receso, Fijar plazos, Qué pasaría sí...?, Apertura completa, Todo lo que tengo es el 60%, La lubricación, El club de golf, y El grupo de estudio*; y a la cooperativa "HACIA EL ACUERDO": *El Receso, Fijar plazos, Qué pasaría sí...?, Apertura completa, La lubricación, El club de golf, y El grupo de estudio*.

2.1.2.2.2. Interacción de estrategias

Estas estrategias matemáticas de cooperación y competición son tomadas como punto de partida por Montaner para elaborar un juego de imágenes que da como resultado dieciséis estrategias que constituyen "... el marco de referencia en que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la negociación"²¹⁷. La construcción de tal marco viene dada tanto por el análisis de la situación como por los intereses de las partes y puede ser o no coincidente. Cada una de las partes ha de decidir si coopera o compete teniendo en cuenta que la otra parte ha de realizar la misma operación.

Son cuatro percepciones las que concurren en el encuentro de estrategias: la estrategia de una parte y la que cree que escogerá su oponente, y la de ésta y la percepción de la que desplegará aquella. Partiendo de las cuatro posibilidades "GANAR-GANAR", "GANAR-PERDER", "PERDER-GANAR" y "PERDER-PERDER" surgen sesenta y cuatro combinaciones que se ordenan en dieciséis pares estratégicos²¹⁸.

²¹⁷ MONTANER, R., *op. cit.*, p. 71.

²¹⁸ Montaner identifica los movimientos cooperativos y competitivos con las estrategias "Ganar" y "Perder", respectivamente, únicamente cuando ambas partes utilizan las mismas estrategias. Si se enfrentan estrategias distintas entonces "Ganar" tiene connotaciones negativas, de explotación y Perder, de asunción de pérdidas voluntariamente. Así ocurrirá que la estrategia Perder-Ganar, para nosotros explotadora (uno compete pensando que el otro va a cooperar y extrae cierto provecho de la confianza del oponente) es de auto-sacrificio en bien de mejoras futuras para Montaner.

Una parte que adopta la estrategia "GANAR-GANAR", decide cooperar y espera que su oponente haga lo mismo. Sin embargo, puede que la otra parte le responda con cualquiera de las otras tres. La conjunción de actitudes plenamente cooperativas es poco frecuente según Montaner porque precisamente en los inicios se carece de información relativa a la confianza que merece la otra parte.

Parte A	Parte B
Ganar-Ganar	Ganar-Ganar
Ganar-Ganar	Ganar-Perder
Ganar-Ganar	Perder-Ganar
Ganar-Ganar	Perder-Perder

Cuando se produce tal ajuste inicial, la solución tenderá a ser la más satisfactoria para ambos y, progresivamente, se cimienta la apertura y la confianza. Es la estrategia más adecuada para relaciones a largo plazo. En el segundo caso, cuando una estrategia "GANAR-GANAR" se encuentra con un oponente que cree desea cooperar pero cree que el otro no lo hará ("GANAR-PERDER"), la paciencia es la respuesta más adecuada, proporcionando tiempo a la otra parte para que se de cuenta de su error. Por último, una estrategia cooperativa puede tropezar con dos tipos de competición: la primera que redunde en perjuicio del oponente y la respuesta sugerida es aumentar su autoestima; la segunda, que se deriva en ocasiones de la participación emocional, puede ser contrarrestada desde "GANAR-GANAR" con los mayores esfuerzos y proporciona resultados si la posición es fuerte.

Parte A	Parte B
Ganar-Perder	Ganar-Ganar
Ganar-Perder	Ganar-Perder
Ganar-Perder	Perder-Ganar
Ganar-Perder	Perder-Perder

La segunda posición de partida es el par "GANAR-PERDER". Esta estrategia sí es más frecuente en opinión de Montaner y el objetivo es obtener los mejores resultados sin valorar los que pueda obtener el oponente. Frente al par "GANAR-GANAR" se aconseja el cambio de estrategia; ante "GANAR-PERDER" la lucha; evitar la humillación si el otro escoge la complementaria "PERDER-GANAR" y aprovechar la situación si la otra parte ha decidido "PERDER-PERDER".

Parte A	Parte B
Perder-Ganar	Ganar-Ganar
Perder-Ganar	Ganar-Perder
Perder-Ganar	Perder-Ganar
Perder-Ganar	Perder-Perder

El tercer par, "PERDER-GANAR", es una estrategia que tiene sus raíces en el intento de ceder para obtener mayores beneficios en el futuro o en la baja autoestima o confianza de una de las partes. Cuando coincide con "GANAR-GANAR" el resultado puede ser el deseado. Con "GANAR-PERDER" la otra parte se sitúa en posición de explotar la relación. Al enfrentarse a ella misma, "PERDER-GANAR" resulta provechosa a ambas partes y, por último, frente a "PERDER-PERDER" es preciso replantear la situación, en cuanto que la otra parte se muestra reacia a ser depositaria de una inversión que beneficia a la primera.

Parte A	Parte B
Perder-Perder	Ganar-Ganar
Perder-Perder	Ganar-Perder
Perder-Perder	Perder-Ganar
Perder-Perder	Perder-Perder

"PERDER-PERDER" es el par menos aconsejable, dirá Montaner, dado que los resultados son negativos para ambas partes. Las posibilidades de explotación destacan cuando tal par se enfrenta al cooperador "GANAR-

GANAR". En el resto de las combinaciones, los resultados son siempre perjudiciales, aunque algo menos cuando "PERDER-PERDER" se enfrenta a "PERDER-GANAR". La concurrencia de dos pares "PERDER-PERDER" prelude el abandono.

2.1.2.2.3. Doble interacción estratégica

La utilización de los términos ganar y perder nos remite a resultados, antes que a estrategias. Entendemos que ganar no equivale a cooperar, en la medida en que el resultado ganar puede más bien obtenerse con una estrategia competitiva. Las estrategias de Montaner se corresponderían más bien con los fines. Y es a partir de esos fines desde los que se determinará la estrategia conducente a ellos. "Ganar-Perder" hace referencia a consecuencias, "cooperar-competir" a intenciones.

Partiendo de la clasificación de Montaner, y sustituyendo finalidad por instrumentalidad, tenemos cuatro estrategias iniciales: "COOPERAR-COOPERAR", "COOPERAR-COMPETIR", "COMPETIR-COOPERAR" y "COMPETIR-COMPETIR". En cada uno de los pares encontramos la elección de cada parte (cooperar o competir) en el primer término y la que se cree que elegirá el otro en el segundo. Ahora bien, el comportamiento estratégico supone elegir pensando qué elegirá el otro. Es posible que el segundo término coincida con la estrategia que efectivamente seleccione la otra parte, es decir, que sea correcta la proyección de la primera parte relativa a la estrategia de la segunda. Pero podría ocurrir que la proyección de la segunda en relación a la primera no coincida con las intenciones de ésta. De todas formas, en última instancia, podría coincidir o no coincidir en absoluto elección y proyección.

El negociador que decide COOPERAR pensando que su oponente seleccionará COOPERAR, ignora qué intenciones le atribuye aquel, de manera que su estrategia "COOPERAR-COOPERAR" podría tropezar tanto con "COOPERAR-COOPERAR" como con "COOPERAR-COMPETIR". Pero, de hecho, en la mesa de negociación podría encontrarse con un

oponente que actúa movido por la competición, y esto es algo que se ha de tener en cuenta a la hora de determinar la estrategia.

Esto quiere decir que la parte que decidiera optar por COOPERAR-COOPERAR, pensando que el oponente optará por COOPERAR-COOPERAR, no ha de descartar, por ejemplo, que la estrategia del otro sea COOPERAR-COMPETIR imaginando que el primero selecciona COMPETIR creyendo que el segundo va a COMPETIR también. Los cuatro pares iniciales en interacción serían:

"COOPERAR-COOPERAR"- "COOPERAR-COOPERAR"

versus

"COOPERAR-COMPETIR"- "COMPETIR-COOPERAR"

A modo de ilustración, ofrecemos un listado de las posiciones iniciales de una parte y las cuatro básicas que podría encontrar, sin especificar cuál es la idea que tiene la segunda parte de las intenciones que le atribuye la primera. Para la negociación bilateral distinguimos, simplificando, treinta y dos posiciones estratégicas. Se entienden flexibles y que se amplían progresivamente a medida que lo hace el número de partes implicadas en el proceso.

Aquella parte que decida cooperar pensando que también lo hará el otro puede optar por comportarse como si el otro fuera animado por los mismos pensamientos ("COOPERAR-COOPERAR"), o bien pensara que la otra parte ha decidido competir ("COOPERAR-COMPETIR"). Para cualquiera de las dos posibilidades -intención y previsión de una de las partes- existen dieciséis combinaciones de intención y previsión de la otra con la que de hecho podría encontrarse²¹⁹.

²¹⁹ Como hemos dicho, a cada una de las dieciséis le corresponden dos imágenes relativas a la elección prevista de la otra parte.

Cooperar-Cooperar	Cooperar-Cooperar	Cooperar-Cooperar
Cooperar-Cooperar	Cooperar-Cooperar	Cooperar-Competir
Cooperar-Cooperar	Cooperar-Cooperar	Competir-Cooperar
Cooperar-Cooperar	Cooperar-Cooperar	Competir-Competir
Cooperar-Cooperar	Cooperar-Competir	Cooperar-Cooperar
Cooperar-Cooperar	Cooperar-Competir	Cooperar-Competir
Cooperar-Cooperar	Cooperar-Competir	Competir-Cooperar
Cooperar-Cooperar	Cooperar-Competir	Competir-Competir

El segundo grupo de estrategias incluye los encuentros entre la estrategia inicial de una parte "COOPERAR-COMPETIR", es decir, dar una oportunidad al oponente pero pensando que aquel puede intentar aprovechar tal oportunidad. Ahora bien, esa parte puede pensar que el oponente compite y cree que lo hace frente a alguien que compite o coopera. A la estrategia decidida y la imagen correspondiente se añaden en la mesa de negociación las contrapuestas de la otra parte.

Cooperar-Competir	Competir-Cooperar	Cooperar-Cooperar
Cooperar-Competir	Competir-Cooperar	Cooperar-Competir
Cooperar-Competir	Competir-Cooperar	Competir-Cooperar
Cooperar-Competir	Competir-Cooperar	Competir-Competir
Cooperar-Competir	Competir-Competir	Cooperar-Cooperar
Cooperar-Competir	Competir-Competir	Cooperar-Competir
Cooperar-Competir	Competir-Competir	Competir-Cooperar
Cooperar-Competir	Competir-Competir	Competir-Competir

Aparecerán ahora ocho pares de estrategias que resultan cuando una de las partes inicia el proceso con la estrategia COMPETIR-COOPERAR, es decir, que va a actuar de manera explotadora, como si el otro fuera a colaborar, con imágenes para el oponente de COOPERAR-COOPERAR o bien COOPERAR-COMPETIR.

Competir-Cooperar	Cooperar-Cooperar	Cooperar-Cooperar
Competir-Cooperar	Cooperar-Cooperar	Cooperar-Competir
Competir-Cooperar	Cooperar-Cooperar	Competir-Cooperar
Competir-Cooperar	Cooperar-Cooperar	Competir-Competir
Competir-Cooperar	Cooperar-Competir	Cooperar-Cooperar
Competir-Cooperar	Cooperar-Competir	Cooperar-Competir
Competir-Cooperar	Cooperar-Competir	Competir-Cooperar
Competir-Cooperar	Cooperar-Competir	Competir-Competir

En cuarto lugar, la estrategia COMPETIR-COMPETIR espera encontrarse un oponente poco colaborador, pero subsisten dudas relativas a la estrategia competitiva elegida por el otro: total o parcial, es decir si cree que se enfrenta a una estrategia competitiva o cooperativa.

Competir-Competir	Competir-Cooperar	Cooperar-Cooperar
Competir-Competir	Competir-Cooperar	Cooperar-Competir
Competir-Competir	Competir-Cooperar	Competir-Cooperar
Competir-Competir	Competir-Cooperar	Competir-Competir
Competir-Competir	Competir-Competir	Cooperar-Cooperar
Competir-Competir	Competir-Competir	Cooperar-Competir
Competir-Competir	Competir-Competir	Competir-Cooperar
Competir-Competir	Competir-Competir	Competir-Competir

Estos pares de estrategias resultantes del encuentro de las decisiones y perspectivas iniciales no tienen más valor que el de un punto de partida. Tal y cómo están aquí configurados, los resultados son aplicables únicamente a negociaciones de corte bilateral. Para negociaciones multilaterales, se entrecruzan las estrategias concurrentes de cada parte con las que asocia con las demás, dándose el caso de que, debido a la formación de coaliciones, las estrategias se reduzcan o bien por disidencias internas

percibidas, se multipliquen²²⁰. De otro lado, las estrategias pueden ser puras, combinadas o mixtas y admitimos posibilidades mutantes.

2.1.2.3. Ampliando el patrimonio estratégico

Desde las ciencias sociales surgen aires de renovación en el estudio estratégico de la negociación. Nos alejamos de la mera contraposición de las opciones cooperar versus competir, aunque las implicaciones no dejan de ser interesantes, y vemos cómo el término preocupación sustituye al de cooperación, y cómo algunos juegos no matemáticos también sirven de inspiración a algunos autores.

Pruitt, en su modelo de la doble preocupación presenta cinco estrategias que ya conocemos²²¹. Aunque su modelo se considera como la gran aportación de las ciencias sociales, James A. Wall, menos conocido que el anterior, ofrece respuestas a dos de los grandes problemas que plantea el estudio de la estrategia de negociación. De un lado presenta un repertorio de estrategias con nombre propio basadas en una determinada combinación táctica. De otro, en respuesta a la cuestión de la adaptabilidad, elabora una guía para la discriminación en la elección táctica para negociaciones simples y complejas.

Un psicólogo francés, François Maubert, completa el repertorio estratégico con siete movimientos de inspiración diversa. Percibimos en estos dos autores algunas muestras de la confusión relativa a la discriminación entre estrategia y táctica que atañen a las denominadas "CREACIÓN DE ALTERNATIVAS", "SALAMI" y "EL BUENO Y EL MALO". Maubert aporta la integración de los conceptos matemáticos de cooperación y competición en estrategias alternativas. Es una traslación

²²⁰ La estrategia del bueno y el malo de Wall, se basa en la proyección de estrategias contradictorias y sucesivas.

²²¹ Cfr. Modelo de la doble preocupación, en el capítulo primero. Son las estrategias COMBATIR, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, RESOLUCIÓN CONJUNTA DE PROBLEMAS, CEDER e INACCIÓN.

estratégica de los dilemas tácticos de Walton y McKersie y del concepto de riesgo en Pruitt.

2.1.2.3.1. Estrategias con nombre propio

Ahora bien, tanto valor tiene la propuesta estratégica como las consideraciones tácticas que las acompañan. De esta manera, observamos cómo "COMBATIR" incluye *las demandas que exceden lo aceptable, el compromiso, argumentos persuasivos, amenazas, uso de la presión temporal, guardar información y tratar de averiguar el LOA²²² y el MNS²²³ de la otra parte*; RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS remite a *aumentar el objeto de reparto, compensar, reducir el coste de la concesión, ceder en asuntos no prioritarios, búsqueda de alternativas mutuamente satisfactorias, señalar un compromiso firme respecto a intereses básicos, muestras de interés por su bienestar y flexibilidad, expresar las preocupaciones abiertamente, indicar una disposición a modificar las propuestas, mostrar habilidad en el proceso de resolución de problemas, mantener abiertos los canales de comunicación y buscar intereses subyacentes compatibles con las demandas del oponente*; y RESOLUCIÓN CONJUNTA DE PROBLEMAS, es asociada por Pruitt a *compartir información exacta, identificar colectivamente nuevos temas o participar en sesiones de tormenta de ideas, conceder esperando algo a cambio o revelar los intereses propios, sugerir compromisos y utilizar intermediarios sin autoridad y emplear canales extraoficiales*. La estrategia "CEDER" es una operación directa, no sujeta a manipulaciones tácticas, mientras que "INACCIÓN" equivale a mostrar pasividad, consumir tiempo y retrasar el acuerdo y no tiene una traducción directa en movimientos estratégicos.

A "COMBATIR", "CEDER", "RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS", "RESOLUCIÓN CONJUNTA DE PROBLEMAS" e "INACCIÓN" de Pruitt hemos de añadir, como patrimonio de reciente creación, las

²²² Nivel de aspiración. Cfr. Modelo de Siegel y Fouraker.

²²³ Punto de resistencia. Cfr. Modelo de Kelley, Beckman y Fischer.

propuestas estratégicas de Maubert y Wall.

Maubert propone siete estrategias negociadoras de diversa índole. En primer lugar, la "CREACIÓN DE ALTERNATIVAS", que califica de superior, como proceso activo y permanente que confiere seguridad al negociador. En la dimensión cooperativa se plantea el dilema de la revelación. De un lado, si se dan a conocer al otro pueden ser interpretadas como amenaza velada o juego estratégico, pero el examen conjunto de opciones puede provocar una ruptura sin traumas, cuando cada parte se da cuenta de que la otra mejora su situación fuera de la relación. La estrategia "EL SALAMI"²²⁴ consiste en "... obtener concesiones sucesivas de importancia aceptable, una tras otra, y que acumuladas, representen una ganancia que no se hubiera obtenido de una sola vez."²²⁵ "EL BALANCE" es calificada por Maubert de integrativa, al contrario de la anterior y en la práctica se manifiesta como un examen constante y abierto de las ventajas y costes de las concesiones en la mesa de negociación. Tiene una variante distributiva que toma de ésta la apariencia de cooperación²²⁶. En cuarto lugar, "EL DESGASTE" que comprende el uso de tácticas dilatorias para prolongar las negociaciones y aprovechar las modificaciones del contexto de manera que la otra parte perciba cómo paulatinamente se degrada su situación; "EL ASALTO" es la estrategia inversa. En sexto lugar, la estrategia "LOS PELDAÑOS DE LA ESCALERA", utilizada con frecuencia por el poder político para filtrar medidas desagradables a la opinión pública, según sostiene Maubert. Este plan de acción se construye a partir de una propuesta exagerada que se discute a continuación concediendo tiempo para la aceptación y que se acaba imponiendo cuando

²²⁴ "Salami" es normalmente reconocida como táctica. El propio Maubert emplea el término "técnica" para referirse a ella. Cfr. Repertorio potencial de tácticas, en este mismo capítulo.

²²⁵ MAUBERT, F., *op. cit.*, p. 142.

²²⁶ "El que toma la iniciativa conoce en general los confines de la situación de su interlocutor/adversario y, obviamente, los de la suya propia. Empieza pues por estudiar la solución más propicia para optimizar su propio interés. Después de esto, un examen de las posiciones de su adversario en profundidad le permite enumerar los argumentos capaces de aceptar la "buena" solución. En fin, presenta el balance así establecido bajo el aspecto particular más atractivo..." (*Ibid.*, p. 143)

se diluye el rechazo inicial. Por último, "EL JUEGO DEL GO" nace de un juego de mesa chino en el que gana quien conquista más terreno y rodea a los demás: "Se trata de establecer y defender territorios y simultáneamente neutralizar las maniobras contrarias."²²⁷ En ramos industriales, la aceptación de determinadas mejoras por la patronal de algunas empresas puede constituir la base de una reivindicación general.

En el modelo de Wall, la estrategia tiene por objetivo mover, dirigir y limitar al oponente. Las tácticas cumplen esta función. El autor presenta una matriz que combina las funciones estrategias y los métodos, dirigidos a elevar o disminuir el resultado neto, las aspiraciones y las alternativas del oponente. Las tácticas tomadas en consideración son de conciliación y recompensa, coercitivas, de debate flexibles y de debate competitivas²²⁸.

La estrategia se construye a partir de la combinación táctica y no al revés, aunque existen algunas combinaciones reconocibles y dotadas de nombre propio. Estas son: "CHANTAJE"²²⁹ (retener un objeto, elevar demandas y amenazar), "EL BUENO Y EL MALO"²³⁰ (movimientos alternativos de amenaza, coerción e inflexibilidad y cooperación), "ENGAÑO" (ceder, destruir alternativas y elevar las demandas²³¹) y "BLOQUEAR Y CEDER" (provocar la ruptura, reanudar las conversaciones con una pequeña concesión y exigir reciprocidad en un asunto mayor). Pero, además, Wall ofrece un árbol de decisión que contempla diferentes opciones en función de ciertas alternativas.

²²⁷ *Ibid.*, p. 145.

²²⁸ Elimina las tácticas de carácter neutro y ligadas a procedimiento y resolución conjunta de problemas en el debate, así como las irracionales porque los tres primeros grupos son útiles en casi toda negociación y la últimas son indeseables.

²²⁹ Desarrollada por Ellsberg en su "Modelo del Chantajista", cfr. capítulo I.

²³⁰ Se diferencia de la táctica *El bueno y el malo* en cuanto que estratégicamente consiste en utilizar un abanico de movimientos competitivos primero y cooperativos a continuación deliberadamente. Como táctica, se personifica la flexibilidad y la rigidez y no afecta a todo el proceso.

²³¹ Existe también como táctica aunque corresponde no a *Engaño* sino a *Subasta a la Holandesa*. Estratégicamente equivale al "dumping" comercial.

2.1.2.3.2. De la táctica a la estrategia

Para este autor, el objetivo de la negociación depende del negociador, se altera según la situación y cambia a medida que lo hace el oponente: "... el negociador, para ser estratégicamente efectivo, debe primero seleccionar los objetivos -elegimos un resultado neto alto y la preservación de las relaciones negociador-oponente. Segundo, el negociador debe deducir reglas desde la lógica, observaciones, o intuición que eliminarán las tácticas inefectivas y protegerán los objetivos seleccionados"²³².

Por ejemplo, para la negociación simple, el negociador que ha de proteger su resultado no debería emplear tácticas conciliadoras, de recompensa o de debate flexible porque eso animaría al oponente a reforzar su comportamiento. Si el oponente da muestras de reciprocidad, es conveniente emplear tácticas de recompensa y se descartan tácticas de debate, amenaza y coerción. Si el oponente tiene varias alternativas se descartan las tácticas de presión, pero son adecuadas si se dirige el proceso desde una posición de poder. Cuando la relación futura es importante, se eliminan las tácticas coercitivas aunque fueran rentables en el proceso en curso.

Las cuatro cuestiones relevantes para la estrategia son el empleo de comportamientos inapropiados por parte del otro, su tendencia a la reciprocidad, la importancia que se otorga a negociaciones futuras y si el otro tiene limitadas las alternativas al acuerdo. Cuando la respuesta a todas las cuestiones es positiva, las tácticas que propone Wall son de recompensa. Si falla en reciprocidad resulta conveniente adoptar una postura dura. Si además, el otro no tiene alternativas, el repertorio se amplía a tácticas de debate y la postura se hace más flexible y si tiene alternativas pero no da muestras de reciprocidad los movimientos se endurecen: amenaza, coerción,

²³² WALL, J.A., *op. cit. (Negotiation: theory and...)*, p. 76.

inflexibilidad. Por último, cuando el comportamiento es inapropiado pero todos los demás aspectos puntúan negativamente, la amenaza se combina con el empleo de tácticas de debate.

Para comportamientos apropiados resultan convenientes tácticas de recompensa, si existe tendencia a la reciprocidad aunque no importe la relación futura y si el otro tiene alternativas. Si carece de éstas, se añaden al repertorio tácticas de conciliación. La postura se endurece si no se desarrollan conductas inapropiadas, importa la negociación futura y no se tienen alternativas pero no se actúa con reciprocidad, y se amplían a tácticas de conciliación y debate en el caso de que las alternativas sean ilimitadas.

Para finalizar, quedan dos líneas de acción. La primera corresponde a las opciones negativa para los tres primeros asuntos considerados y positiva para el último. Las tácticas efectivas son amenaza, coerción y recompensa; la segunda aparece cuando todo puntúa en negativo, y la regla proporciona como resultado tácticas de conciliación, recompensa, postura flexible o neutral y de debate.

Para negociaciones complejas, Wall proporciona un exhaustivo cuestionario dado que el número de reglas sobrepasa las cinco, lo que generaría un árbol con excesivas salidas. De otro lado, "En una negociación compleja, la plétora de reglas diseñadas para proteger los objetivos del negociador usualmente eliminarán *todas* las tácticas"²³³.

La estrategia comprende, en definitiva, la elección de objetivos, la aplicación de reglas para seleccionar tácticas, eliminación de tácticas, elección de tácticas apropiadas, desarrollo de un plan que incluye secuencias relativas a la elevación o disminución de resultados, aspiraciones y alternativas e introducir las tácticas finalmente seleccionadas en los planes.

²³³ *Ibid.*, p. 80.

2.2. REPERTORIO TÁCTICO

La táctica "... tiende al arte de combinar los medios (no solamente verbales) para producir un resultado"²³⁴. Ese "arte de combinar los medios" recibe distintas denominaciones. Nosotros utilizamos alternativamente táctica o movimientos estratégicos, dado que "técnica" nos parece poco específico, mientras que "estratagema", ligado al fingimiento, se puede aplicar con propiedad únicamente a algunas tácticas. Un quinto término, "maniobra", es utilizado en ocasiones como sinónimo de táctica. Wall advierte que tiene carácter distinto. La maniobra es "... un comportamiento asumido para mejorar la posición propia ofensiva o defensiva"²³⁵.

El protagonismo de la táctica incide doblemente en perjuicio de la estrategia. En primer lugar, se abandona el estudio estratégico en beneficio de aquella pero, además, aumenta la dificultad de trabajar sobre las estrategias de negociación cuando para comprenderlas es preciso analizar las tácticas que se apuntan para su desarrollo. Cuando la estrategia se traduce en tácticas es preciso dominar éstas para estudiar las primeras²³⁶.

Aunque se tiende a la codificación de los recursos tácticos (Walton y McKersie, Steele, Murphy y Brown, Laurent, Scott, Fisher y Ury, Ury, Robinson, Winkler, etc.), la individualidad de los proyectos se opone a cualquier idea de criterio unificado. Así, no existe unidad en torno a los criterios de denominación, pero tampoco son corrientes las referencias mutuas. Se valora el personalismo de los repertorios tácticos hasta tal punto que se frena el avance de la investigación: para localizar un movimiento en los distintos repertorios es preciso examinar y comparar su definición

²³⁴ BELLENGER, L., *La négociation*, Presses Universitaires de France, París, 1984, p. 84.

²³⁵ WALL, J.A., op. cit. (*Negotiation: theory and...*), p. 36.

²³⁶ Las estrategias de Ury, Walton y McKersie, Scott, etc. no se entienden sin el repertorio táctico.

porque de poco sirve nombrarlas. De hecho, el único repertorio formal es el elaborado por Chester L. Karras (compuesto por 201 movimientos estratégicos).

No cuestionamos el beneficio de las traducciones en cuanto que sirven para la difusión de propuestas. Ahora bien, en el terreno táctico tienden a aumentar la confusión. En muchas ocasiones se recurre a refranes o frases hechas o a la visualización del concepto para denominar un movimiento estratégico. Es algo pintoresco y se asocia a la vulgarización, pero resulta de gran utilidad a medida que aumenta el repertorio y con ello, la dificultad para recordar las tácticas que lo componen.

Al traducir, existen locuciones que permiten gran libertad de elección al intérprete por lo que a la suma de términos originales divergentes se unen los seleccionados en la traslación al castellano. A medida que aumentan las fuentes, lo hacen en proporción directa, las denominaciones.

La táctica *El bueno y el malo*, por ejemplo, puede ser encontrada bajo las denominaciones: *Hard/Soft*, *Mr. Nice and Mr. Nasty*, *La rutina del bueno y el malo*, *Good Guy*, *Bad Guy*, *Good Cop*, *Bad Cop*, *Mutt and Jeff*, *Tough Guy*, *Nice Guy*, *Fire and Water*, *La intriga de Pat y Mike*, *Duro y blando*, *El verdugo y el buen samaritano*, *The good and the evil negotiator* y *Black hat*, *White hat routine*. Algunas se imponen en su idioma original, como es el caso de *Fait Accompli*, el hecho consumado. Sería interesante, disponiendo de las fuentes adecuadas, comparar las tácticas en diferentes repertorios nacionales buscando indicaciones de tendencias culturales²³⁷.

Una segunda cuestión nos llevaría al intento de introducir cierto orden en este material estratégico. El criterio que ofrece en principio menos problemas -cooperación *versus* competición- se revela ineficaz, como lo

²³⁷ Por ejemplo, *Difamación* aparece únicamente en el francés Bellenger. En el repertorio que ofrecemos para finalizar el presente apartado incluimos una entrada para las denominaciones localizadas relativas a cada una de las tácticas.

demuestran los dilemas tácticos de Walton y McKersie. Sin embargo, quizá estos autores, que organizan el corpus en torno a las actividades básicas, constituyan el punto de partida de mayor proyección²³⁸.

Por el objetivo, Fisher y Ury distinguen tácticas de engaño deliberado, de guerra psicológica y de presión posicional; Touzard, tácticas de información, de persuasión y de coerción y Wall habla de tácticas de conciliación, recompensa, resolución de problemas, postura firme, postura flexible, postura neutra, debate competitivo, irracionales, coerción y amenaza.

Las fases y la actividad negociadora también sirven de parámetro. Laurent toma en consideración tácticas de preparación, de la argumentación y de la desviación, Walton y McKersie desarrollan tácticas de la negociación integrativa, distributiva, de la estructuración de las actitudes y de la negociación intraorganizacional. Mastenbroek, también desde las actividades, propone tácticas para obtener resultados, de procedimiento, para promover un clima constructivo, para influir sobre el balance de poder y para influir sobre los poderdantes. Por último, Cádiz presenta tácticas para comprobar las peticiones y las expectativas del oponente, presentar el paquete de propuestas, buscar los elementos alternativos, profundizar en los componentes realistas de la demanda, estimular reacciones de disuasión, intensificar esfuerzos para la concertación final, actuar con flexibilidad y posponer las cuestiones críticas hasta el final.

Las grandes cuestiones son tres: clasificación por valores intrínsecos, vinculación a las actividades de la negociación y valoración estratégica. El

²³⁸ Las actividades básicas repartir, crear valor, relaciones personales y relaciones intraorganizacionales podrían ampliarse para obtener una mayor diversificación táctica. Se podrían tener en cuenta las siguientes: avanzar en el proceso, obtener los mejores resultados percibidos, búsqueda de resultados latentes, obtener información, ofrecer información (verdadera o falsa), ocultar información, mejorar la relación, ganar tiempo, garantizar la cobertura ante los poderdantes, convencer al oponente, mantener la reputación, etc. Otras posibilidades consisten en vincular comportamiento táctico y personalidad o ámbito en el que se produce la negociación (internacional, laboral, etc.).

primer aspecto es el más desarrollado, como hemos visto, pero surgen tantos intentos clasificadores partiendo de distintos repertorios y utilizando criterios inconexos que a medida que se avanza se retrocede. Parece existir consenso en torno a la existencia de tácticas de presión y de cooperación. Sin embargo, la clasificación se complica cuando un movimiento puede significar presión o cooperación en diferentes contextos.

Una amenaza relativa a la instauración de unos límites temporales para obtener un resultado es positiva en cuanto al proceso porque disminuyen los costes asociados y genera concentración y en ocasiones excita la creatividad. El movimiento de apertura total, que consiste en la revelación absoluta de fines y métodos, se convierte en una fuente de incomodidad en ocasiones para el otro y genera un campo tan amplio para la explotación que los autores se resisten a recomendarlo.

Así pues, sostenemos que cualquier intento de clasificación ha de tener en cuenta la doble dualidad táctica: de un lado, que la utilización de un movimiento adecuado para una actividad negociadora pueda resultar contraproducente si cambia el módulo de la relación, tal y como manifiestan Walton y McKersie en sus dilemas tácticos; de otro, que ese movimiento puede seleccionarse tanto con fines cooperativos como competitivos.

Sólo el estudio en profundidad de todos los movimientos que cabe tener en cuenta puede desvelar su naturaleza táctica y convertirlos en aptos para una clasificación racional.

2.2.1. Seis movimientos estratégicos clásicos

Hay una serie de movimientos cuya existencia y relevancia no se discute y que aparecen generalmente en cualquier intento de recopilación táctica. Son además, por esta razón, los más estudiados. Al desarrollar algunos de ellos se desprende que el problema que subyace a los frustrados

intentos de clasificación consiste en que el esfuerzo por ofrecer listados diferenciados no es correspondido por uno paralelo de profundización en los movimientos. Schelling continúa siendo el referente en este aspecto.

En este primer apartado hemos seleccionado seis movimientos de corte clásico -*Amenaza, Compromiso, Concesión, Demandas extremas, Engaño y Tiempo límite*- que sirven a nuestro propósito. Una vez conocidas las posibilidades que ofrece el estudio del repertorio táctico, presentamos un índice normalizado de movimientos estratégicos que contemplan todos los que aparecen en la bibliografía consultada ordenados alfabéticamente.

Por el momento, esta muestra del repertorio táctico nos sirve para ilustrar algunos aspectos de la actividad estratégica a la vez que descubre ciertas características de la negociación. Los dos primeros son indiscutiblemente movimientos de presión que reducen la libertad de acción de otros²³⁹. La concesión es ambivalente, puede ser utilizada tanto coercitivamente como para incitar al otro a cooperar. Las *Demandas extremas* son una muestra del carácter ritual del fenómeno de la negociación. La permisividad relativa a las primeras ofertas puede hacerse extensible cuando se introducen elementos de engaño, pero nunca se sabe dónde está el límite de lo culturalmente aceptado. Para finalizar, explicaremos un movimiento que, al igual que las concesiones, tiene doble lectura. *Tiempo límite* genera restricciones temporales a la actividad negociadora cuando es impuesto, pero ayuda también a acelerar el proceso, racionalizar el uso del tiempo y a generar soluciones creativas.

2.2.1.1. Mil maneras de coaccionar

La amenaza, táctica de naturaleza coercitiva, consiste en anunciar, presagiar o dar a entender con actos o palabras que resulta inminente el acaecimiento de alguna circunstancia desagradable al objeto de dicha acción,

²³⁹ Aunque pueden repercutir positivamente en el proceso.

siendo preferible para el que la profiere abstenerse de su cumplimiento²⁴⁰. Porque, tal y como afirma Davis, también el que amenaza puede resultar perjudicado en la aplicación de la misma:

"Una amenaza es una advertencia de que se actuará de una determinada manera bajo ciertas circunstancias.(...) El objetivo de una amenaza es el de condicionar el comportamiento de alguien, es decir, el intentar que una persona haga algo que en caso contrario no lo haría espontáneamente. Si se cumpliera la amenaza se supone que el amenazado saldría perjudicado, pero a menudo el que cumple la amenaza también se perjudica. Una amenaza sólo puede surtir efecto si es creíble el que se pueda llevar a cabo. Cuanto mayor sea el coste que tenga que sufrir la parte amenazante será menos plausible"²⁴¹.

Aparecen aquí algunas ideas interesantes. En primer lugar, esta definición de Davis pone de manifiesto el amplio arco que cubre esta postura entendida como táctica: cualquier indicación que coarte la libertad de acción de los demás por resultar afectado en alguna manera que le perjudique (directa o indirectamente). En Touzard el ámbito operacional de la amenaza se restringe considerablemente, abarcando aquellos comportamientos que tratan de obligar a renunciar a una postura. El objetivo es interrumpir una acción en curso: "... disuadir al adversario de persistir en su comportamiento, en su intransigencia, anunciándole sanciones, daños y pérdidas..."²⁴²

Vemos también que la conducta que se pretende realice el sujeto no es de su agrado, por lo que éste, en realidad, se ve enfrentado a dos

²⁴⁰ A diferencia de la advertencia: se anuncia algo que sucederá independientemente de los deseos de la fuente.

²⁴¹ DAVIS, M.D., *op. cit.*, p. 115.

²⁴² TOUZARD, H., *La mediación y la solución de los conflictos sociales*, Herder, Barcelona, 1981, p. 123.

alternativas: resultar perjudicado cediendo ante la presión o resistiendo²⁴³. El hecho de la ausencia de espontaneidad en la conducta del sujeto amenazado requiere igualmente atención. Con gran frecuencia se exige al individuo bajo amenaza que realice determinada acción que le es desagradable y se le pide, además, que lo haga espontáneamente. Como dice Watzlawick, la paradoja más difundida de todos los enredos, dilemas y trampas que pueden incrustarse en la estructura de la comunicación humana²⁴⁴.

Por último, se observa que el cumplimiento de la amenaza implica en ocasiones la toma de resoluciones perjudiciales para uno mismo, por parte de aquel que la lleva a cabo, tal y como anunciábamos. Touzard manifiesta que : "... con suma frecuencia, la amenaza se lanza con la esperanza de que no haya que ponerla en práctica"²⁴⁵.

Schelling señala como rasgo distintivo de la amenaza que uno afirma que hará en una contingencia lo que preferiría no hacer si tal contingencia no se diera. Stevens admite tal descripción de la amenaza en tanto que entidad táctica, aunque advierte que Schelling parte de una matriz de pagos conocida para todos los negociadores, mientras que en la negociación colectiva -objeto de su investigación- los pagos pueden ser manifiestos o no.

²⁴³ De ahí que Kennedy sostenga que *Frente Ruso* no es sino una variante de *Amenaza*. Finalmente restan dos opciones, y ninguna sería elegida libremente por el amenazado.

²⁴⁴ Textualmente: "En las moradas del Olimpo de la lógica, coacción y espontaneidad (esto es, todo lo que sale del interior de uno libre de toda influencia externa) son incompatibles. Hacer algo espontáneamente porque lo mandan, es tan imposible como olvidar a propósito o dormir profundo intencionadamente. O uno actúa espontáneamente a su albedrío o cumple una orden y por tanto no actúa espontáneamente. Desde la pura lógica no puede hacer las dos cosas a la vez" (WATZLAWICK, P., *El arte de amargarse la vida*, Herder, Barcelona, 1984, p. 95).

²⁴⁵ TOUZARD, H., *op. cit.*, 1981, p. 123.

El trabajo de Nash, anterior al de Schelling - y cuyas deficiencias tácticas plantean tanto este autor²⁴⁶ como Cross - , contempla la amenaza como aquella estrategia que un jugador racional elige y que se ve obligado a usar si las demandas óptimas son incompatibles²⁴⁷. En este sentido coincide con Schelling: cada jugador hace saber al otro por medio de la matriz de pagos que no cooperará salvo que obtenga como mínimo una utilidad determinada. El efecto de la amenaza en este juego es determinar las ganancias si los jugadores no cooperan.

Cross considera que no es apropiado denominar amenazas a las alternativas al acuerdo o los puntos de desacuerdo. La amenaza debe poder ser llevada a cabo antes de alcanzar el acuerdo, en la etapa de preacuerdo. Para Nash la amenaza es el acuerdo no-óptimo; en Cross no sólo no determina los pagos finales, ya que éstos no están predefinidos, sino que la ejecución de la amenaza no garantiza el acuerdo.

En el modelo de Nash no se contemplan los costes que añade la amenaza al proceso. La ejecución de la amenaza significa el final de la negociación en Nash. En Cross, no sólo no garantiza un resultado para ambos jugadores, sino que su ejecución no pone fin a la negociación y por el contrario puede aumentar los gastos que requiere negociar: en tiempo, destrucción de recursos, etc²⁴⁸. En cuanto a consecuencias, la amenaza puede constar de una serie de acciones acumulativas de carácter positivo o negativo, o ambas cosas a la vez. Para Cross, pues, las tácticas son un factor de coste sobre el que decide el negociador.

²⁴⁶ La crítica es extensiva a una teoría de los juegos que ignora las consecuencias de el empleo de tácticas como *Compromiso*, o *Vinculación*, y que limita la capacidad del negociador en el diseño de estrategias al uso de la amenaza -presente, por otra parte, en la matriz de pagos del juego.

²⁴⁷ Se trata de una situación de información completa y es por ello la amenaza la única táctica con sentido dentro de este modelo.

²⁴⁸ El desacuerdo supone en el modelo de Nash recibir un pago inferior al óptimo, pero también es el final de la negociación. El negociador elige siempre y con ello finaliza el juego, es decir, la negociación. El desacuerdo respecto a la amenaza no impone otro coste que éste. El desacuerdo supone el acuerdo en otro punto, con otros pagos, equivale al acuerdo.

"Amenazas, promesas y acciones condicionales similares pueden contribuir a los costes de la negociación, desde luego, si se espera que se lleven a cabo antes del acuerdo, o si son vistas como un aumento del riesgo de una posición (esto es, si existe peligro de que sean llevadas a cabo). En general, sin embargo, el punto de desacuerdo de Nash tiene poco en común con el punto de preacuerdo, y sería inapropiado aplicar el término "amenaza"²⁴⁹.

En este sentido, la amenaza de Cross cubre un marco más amplio de acciones. De otro lado, al no considerar los resultados estáticos, la amenaza de Cross puede hacer variar el reparto final, mientras que, siguiendo a Nash, únicamente procura la selección entre los conocidos.

Una de las mejores y más completas caracterizaciones la amenaza la encontramos en el modelo de Ellsberg que presenta a un chantajista y a su víctima enfrentados en la elección de cuatro estrategias que en la combinación quedan reducidas a tres resultados: Obedecer-aceptar; resistir-aceptar y resistir-castigar²⁵⁰.

La amenaza únicamente tiene éxito en el primer caso cuando la víctima obedece y cede ante el chantaje. Para que esto suceda la amenaza del chantajista debe afectar a los posibles resultados de la víctima y ha de poder comunicarse con ella y conseguir que cambien sus expectativas respecto al comportamiento de quien profiere la amenaza.

Para que tenga éxito, el chantajista ha de conseguir que la víctima comprenda que existe demasiada probabilidad de que responda a su resistencia con "Castigo" y no con "Aceptar", como para que se arriesgue con esa estrategia.

²⁴⁹ CROSS, J.C., *op. cit.*, p. 124.

²⁵⁰ La amenaza en el chantaje sigue a la retención de algo que es deseado por el otro. Cfr. estrategia del CHANTAJE de Wall.

2.2.1.1.1 Condiciones de eficacia

El uso efectivo de las amenazas está para Cross ligado a la experiencia del negociador: "... se requiere considerable conocimiento y experiencia en el proceso de negociación antes de que un negociador pueda usar la fuerza con efectividad."²⁵¹ Sin embargo, la mayoría de los autores consultados señalan como condiciones esenciales la comunicación de la amenaza y su credibilidad.

Schelling sostiene que la eficacia de la amenaza depende de que sea comunicada, que el amenazado pueda hacer lo que se le pide y de que sea creída por la otra parte. En este sentido, será más efectiva si se muestra que se tiene un incentivo para llevarla a cabo: un compromiso.

La credibilidad de la amenaza depende de que sea visible para el otro la incapacidad de uno para evadir aquel compromiso. Ha de ser formulada en términos claros y perceptibles y tratar acerca de actos abiertos, hechos visibles, conectados con hechos secundarios (el hecho de llevar armas, proximidad al crimen, etc.). Otra posibilidad es dividir el acto en pasos sucesivos ligados a amenazas de actos punitivos cuya gravedad aumenta a medida que transcurre el tiempo, de manera que los primeros sirven para aleccionar al oponente efectos discernibles.

Con menor profundidad -y desde el profesionalismo- Karras llega a algunas de estas conclusiones (escalada y proporcionalidad), pero destaca las ventajas de amenazar de forma implícita (las amenazas veladas de Kennedy, Benson y McMillan). Dirá, como Zeuthen, que la amenaza planea sobre las negociaciones ya que en cualquier momento el oponente puede retener las recompensas o bien dar por finalizadas las conversaciones.

²⁵¹ *Ibid.*, p. 138.

2.2.1.1.2. *Un intento de clasificación*

Generalmente, las clasificaciones de la amenaza adoptan un formato diádico. Wall opone amenaza persuasiva y disuasoria, amenaza controlada y fuera de control y amenaza implícita y explícita. Añadimos la distinción de Ellsberg (amenaza creíble o increíble), una reformulación de las carencias de la amenaza de Touzard (amenaza concurrente o previa), así como el resultado (efectiva o inefectiva), las oposiciones creída o no creída y contingente o no contingente de Tedeschi y Bonoma, las consecuencias para el que la profiere-señaladas por Cross- (positiva o negativa o positiva y negativa), y un listado abierto de acciones definidas por la sanción que imponen.

Al combinar resultan 1024 clases de amenazas que se definen por ser alternativamente persuasiva/disuasoria, de ejecución controlada/automática, implícita/explicita, creíble/increíble, previa/concurrente, efectiva/inefectiva y positiva/negativa/positiva y negativa, creída/no creída, contingente/no contingente y aplicables a un número ilimitado de acciones sancionadoras²⁵².

En cuanto a la acción, hablaremos del qué, aquello que se anuncia se hará en determinadas circunstancias. La amenaza más corriente en las negociaciones, según Kennedy, Benson y McMillan, es la ruptura de las conversaciones, y con ella se suelen crear dificultades al adversario de cara a la opinión pública, sobre todo si ha tenido el atrevimiento de anunciar el acuerdo²⁵³. Serrano y Rodríguez apuntan que "Se amenaza con huelgas,

²⁵² Tedeschi y Bonoma distinguen cuatro tipos de acción: la estimulación perniciosa, la privación de recursos existentes, la privación de ganancias esperadas y castigos sociales. En el Anexo "Inventario de Amenazas" se encuentran desarrollados todos los tipos junto con una guía para facilitar su localización. Naturalmente, no incluimos los tipos de acción ya que tomando como referencia la clasificación de Tedeschi y Bonoma, que limita el repertorio a cuatro grandes grupos, nos encontraríamos ante más de cuatro mil maneras de amenaza.

²⁵³ Con implicaciones para la táctica *Pluma en el aire*. Cfr. Repertorio potencial de tácticas.

movilizaciones, campañas públicas, incluso con romper la negociación."²⁵⁴ En la negociación laboral la amenaza incluye desde sanciones conductuales suaves hasta económicas, siguiendo a Walton y McKersie. Estos autores citan algunos ejemplos: abandonar la sala, ataques propagandísticos, negarse a ceder, retirar una concesión, endurecer la postura para las próximas negociaciones, etc.

Acudir a los tribunales, a la oficina del consumidor, a los medios de comunicación, criticar al negociador ante sus poderdantes, anunciar el despido, una reducción del sueldo y, en un contexto familiar, acostar a los niños que no quieren cenar, prohibir al hijo adolescente el uso del automóvil, castigos físicos... La enumeración se haría interminable, dado que comprendería todo aquello que en un momento determinado resulta temido o no deseado por la víctima de la amenaza.

Para cualquiera de las acciones mencionadas, la *Amenaza del tipo I* es (1) persuasiva: se castiga a alguien si no realiza una acción; (2) de ejecución controlada: la aplicación del castigo depende de la voluntad del chantajista; (3) implícita: quien amenaza lo hace mediante la sugerencia o la insinuación; (4) creíble: el oponente piensa que la fuente cumplirá la amenaza si se resiste; (5) previa (no procede); (6) efectiva: tiene éxito; (7) creída: por el contenido intrínseco; (8) contingente: deja a la víctima la oportunidad de evitar las consecuencias; y (9) positiva: impone algún coste a quien amenaza.

La amenaza persuasiva se distingue de la disuasoria en cuanto que la primera exige al oponente de modo genérico que evite un castigo-realizando una acción- y la segunda explicita una conducta particular a evitar. Son, respectivamente, la promesa de castigo, que presentan Griffin y Daggart ("Si no lo hace..."²⁵⁵) si la otra parte no realiza determinada acción y la

²⁵⁴ SERRANO, G. y RODRÍGUEZ, D., *op. cit.*, p. 79.

²⁵⁵ URY, W., *op. cit.*, p. 2.

promesa de represalia ("no hagas esto o si no..."²⁵⁶) en caso de que la otra parte emprenda una acción.

En el secuestro, apunta Kennedy, se combinan las dos: la amenaza persuasiva en la petición de pago de rescate o liberación de terroristas ("entreguen el dinero o...") y la disuasoria, la petición de libertad tras la entrega ("no nos detengan o...").

AMENAZA DEL TIPO I	
Acción: Castigo social	
Persuasiva	X
Disuasoria	
Ejecución controlada	X
Ejecución automática	
Implícita	X
Explícita	
Creíble	X
Increíble	
Previa	X
Concurrente	
Efectiva	X
Inefectiva	
Creída	X
No creída	
Contingente	X
No contingente	
Positiva	X
Negativa	

²⁵⁶ NICHOLSON, M., *op. cit.*, p. 69.

La amenaza de ejecución controlada es aquella en la que el negociador ejerce un dominio sobre las consecuencias, mientras que la amenaza automática supone la existencia de un mecanismo que se pone en marcha en cuanto que el oponente realiza o se abstiene de realizar una acción, momento a partir del cual el negociador carece de medios de detener su cumplimiento. Karras proporciona el ejemplo que ilustra este último tipo, la demanda judicial o la denuncia que origina el comienzo de una investigación.

En tercer lugar, la amenaza implícita es aquella sugerida o aceptada por los afectados de manera tácita. Se convierte en explícita cuando es comunicada verbalmente de manera inequívoca.

Para el primer caso contamos con *Las Amenazas Veladas* de Kennedy, Benson y McMillan, que ofrecen la siguiente caracterización: "Desde luego, es posible que no necesitemos ese componente. Nuestros técnicos están investigando un método alternativo que parece ser más barato"²⁵⁷. Zeuthen acoge en su modelo para la negociación laboral la amenaza latente, la posibilidad de que se produzca una huelga. Cada parte teme que para un salario dado, sea mayor para el oponente valor del conflicto al del acuerdo. En cualquier negociación la ruptura de las conversaciones es la amenaza latente.

Otra formas que puede adoptar este tipo de amenaza es, como señala Kennedy, la ausencia de alternativas al acuerdo mejores que las que puede ofrecer el oponente. La matriz de pagos en el modelo de Nash incorpora la amenaza implícita.

La amenaza explícita coincide con la amenaza directa de Walton y McKersie, una táctica que proponen como castigo -frente a la recompensa- y que tiene por objetivo modificar el comportamiento del oponente. Según Kennedy, este tipo de amenaza se profiere en los contextos de negociación

²⁵⁷ KENNEDY, G. et al., *op. cit.*, p. 163.

internacional o laboral, mientras que la amenaza implícita se emplea más en el mundo de los negocios. Iklé no comparte esta opinión: en la negociación internacional "... Particularmente extrañas son las amenazas explícitas, en distinción a las sugeridas o implícitas. Entre los pocos ejemplos de amenazas que pueden encontrarse (conforme a la definición), la mayoría fueron implícitos y resultaron ser *bluffs*"²⁵⁸.

En cuarto lugar, distinguimos la amenaza creíble de la amenaza increíble, cualidades que afectan más a la fuente que al contenido del mensaje. Ellsberg afirma que el mayor problema del chantajista es hacer creer suficientemente al oponente que cumplirá la amenaza. Una de las causas de la ineficacia de la amenaza es precisamente la infravaloración de la credibilidad requerida. Cuando el oponente se resiste a ceder es porque no confía suficientemente en que el chantajista optará por una acción que puede perjudicarlo. Si se decide a resistir determinará el fracaso de la amenaza. Cuando la amenaza no resulta intimidante ambas partes querrán deshacer el compromiso, desconectando la amenaza de la reputación²⁵⁹.

Tedeschi y Bonoma sostienen que "... la credibilidad de la amenaza se mide por la proporción de veces que la fuente actualmente castigó el incumplimiento de sus demandas a lo largo de la historia completa de interacciones de amenaza con el objetivo"²⁶⁰.

El quinto rasgo diferenciador es el momento en que se profiere la amenaza en relación a la acción que se desea impedir o promocionar. Touzard definía la amenaza como el intento de disuadir al oponente en el curso de una acción a que cese tal actividad. Esto nos lleva a la existencia de una amenaza previa a la acción y una concurrente. La concurrencia, sin

²⁵⁸ IKLÉ, F. CH. *op. cit* (*How nations negotiate*), p. 64.

²⁵⁹ La amenaza creíble de Ellsberg equivale a la amenaza intimidante de Schelling.

²⁶⁰ TEDESCHI, J.T. y BONOMA, T.V., "Measures of last resort: coercion and aggression in bargaining", en DRUCKMANN, D. (ed.), *Negotiation. Social-Psychological perspectives*, Sage Publications, U.S.A., 1977, p. 219. Fuente es quien profiere la amenaza y objetivo aquel al que va dirigida.

embargo, se limita a las amenazas disuasorias, ya que mientras que parece razonable pensar que el oponente emprenderá acciones que perjudiquen al negociador (y que ha de abandonar), no parece tan lógico que voluntariamente emprenda acciones que benefician al oponente y le perjudican a él, actividades que no desea realizar. Por esto, la amenaza será previa o concurrente en el primer caso, pero generalmente siempre previa en el segundo²⁶¹.

En sexto lugar, la amenaza puede tener o no tener éxito. La amenaza ineficaz puede tener como causas -además de la ya apuntada por Ellsberg- otras que cita el mismo autor: la infravaloración de los pagos del oponente, la irracionalidad o impulsividad de la otra parte o un compromiso del otro con la acción que se trata de impedir.

Antes de examinar la posibilidad de que una amenaza sea o no creída consideramos conveniente introducir la distinción que establecen Tedeschi y Bonoma entre amenaza creíble (que ya hemos examinado) y creída²⁶². El primer término hace referencia a "... la percepción del objetivo de que las consecuencias y contingencias estipuladas en un mensaje específico probablemente ocurrirán"²⁶³. La credibilidad de la fuente puede ser alta y sin embargo su mensaje no creído. Existen otros factores, además de la credibilidad, que afectan a esta condición: características de la fuente, estilos de presentación y características del objetivo.

Estos autores nos ofrecen la oposición que presentamos en octavo lugar, que el mensaje que contiene la amenaza sea contingente o no contingente. En el primer caso, se ofrece al objetivo apariencia de oportunidad para evitar la amenaza, en cuanto que la formulación es la

²⁶¹ Obsérvese la siguiente definición, propuesta por Sawyer y Guetzkow: "... dada una acción por el otro, que se pretende *detener o inducir*, el otro elegirá contra su bienestar inmediato." -la cursiva es nuestra (SAWYER, J. y GUETZKOW, H., *op. cit.*, p. 483).

²⁶² *Credible y Believable*, en el original.

²⁶³ TEDESCHI, J.T. y BONOMA, T.V., en DRUCKMANN, D. (ed.), *op. cit.*, p. 218.

siguiente: "Si haces/no haces X, yo haré/no haré Y". La amenaza no contingente se refiere a acciones futuras sin posibilidad de que éstas puedan ser modificadas por la intervención del objetivo.

Por último, siguiendo a Cross, el coste de la amenaza para el que la profiere puede ser positivo, o perjudicial, es decir, imponer costes como la cancelación de tratos posteriores con la otra parte, o bien negativos, cuando se consigue la firma de un acuerdo intermedio, un acuerdo de compromiso, etc. "... una amenaza concreta o una acción que imponga costes puede no operar siempre en beneficio del que la utiliza."²⁶⁴ Las dos posibilidades quedan formalizadas en la teoría de los juegos como el juego del prisionero (negativos) y los juegos "chicken" (positivos).

2.2.1.1.3. Riesgos asociados

Con mayor intensidad, y cualquiera que sean los rasgos citados que la definen la amenaza es una táctica de presión. En el modelo de Mastenbroek, se advierte que esta táctica genera tensión, irritación y resistencia y es contraria a la promoción de un clima constructivo. La razón estriba en que se utiliza para disminuir el punto de resistencia del oponente alterando la situación en la que se basa, indican Iklé y Leites. En el mismo sentido se pronuncian Sawyer y Guetzkow, quienes ven en la amenaza un arma eficaz para modificar las utilidades y, sobre todo, las alternativas del oponente.

Dijimos que la amenaza puede tener repercusiones positivas o negativas para el que la profiere, y casi siempre negativas para quien la recibe²⁶⁵. Pero independientemente de los costes para cada una de las partes,

²⁶⁴ CROSS, J.C., *op. cit.*, p. 138.

²⁶⁵ Un negociador podría fingir rechazo a una opción que realmente desea y esperar a que se le obligue a escogerla para aprovechar las ventajas derivadas de asumir el papel de víctima.

la amenaza puede ser positiva o perjudicial para la negociación en sí. Disuasión y espiral del conflicto son los términos que mejor definen la dirección que pueden emprender las conversaciones de negociación en cuanto irrumpen amenaza o castigo.

Callières es categórico: "La amenaza siempre daña a la negociación y empuja a una parte a extremos a los que no habría llegado sin provocación"²⁶⁶. Y advierte Pruitt que dos negociadores que elijan la estrategia "COMPETIR" o bien no llegarán al acuerdo, o será en el último momento con probabilidad de escalada del conflicto.

Para Bacharach y Lawler, la amenaza es una de las tres dimensiones de la disuasión, tiene naturaleza táctica y articula la capacidad punitiva y un contexto específico. Las amenazas son, pues, tácticas punitivas:

"...comunicaciones verbales o no verbales que especifican las contingencias para el castigo (actual), esto es, indican que la capacidad punitiva (o alguna parte de ella) será utilizada bajo condiciones particulares."²⁶⁷

Desde la teoría de la disuasión, el resultado de la escalada y la acumulación de potencial punitivo reduce el uso de la amenaza; desde la teoría de la espiral del conflicto, la escalada conduce al castigo-contracastigo²⁶⁸.

Los resultados de los experimentos de Bacharach y Lawler avalan la predicción disuasoria, es decir, descenderá el uso de la amenaza si se acumula potencial punitivo cuando las apuestas o la dependencia respecto a las alternativas son bajas y los negociadores están orientados a maximizar

²⁶⁶ CALLIÈRES, F. de, *On the manner of negotiating with prices*, Notre Dame Press, 1963, South Bend, p. 125.

²⁶⁷ BACHARACH, S.B. y LAWLER, E.J., *op. cit.*, p. 113.

²⁶⁸ Deutsh y Krauss, punto de partida para estos autores, no distinguen castigo y amenaza.

ganancias. Lo contrario sucederá con negociadores cautos, es decir, descenderá el uso de la amenaza cuando las apuestas sean altas, y exista, por tanto, gran dependencia.

La espiral y el aumento de las amenazas se producirá, en consecuencia, cuando negociadores que tratan de maximizar ganancias han hecho una gran apuesta y son muy dependientes en la dimensión de las alternativas (aunque esta predicción no se cumple totalmente). Para negociadores cautos la condición es exista poca dependencia en la dimensión de las alternativas. Como se observa, el uso de la amenaza está vinculado a la dimensión de las alternativas y no tanto a la del compromiso.

El trabajo de Pen muestra algunas de las condiciones que generan la desviación hacia la escalada del conflicto desde una perspectiva bien diferente. El término clave, que en Bacharach y Lawler es dependencia, es ahora optimización²⁶⁹.

Pen, que parte de Zeuthen, destaca que éste descubre la esencia de la negociación cuando sostiene que la efectividad de la amenaza depende de la estimación que haga el adversario del riesgo de retener un bien²⁷⁰. En el modelo de Pen, la amenaza se utiliza para reducir la optimización o utilidad del conflicto. Esta táctica puede reducir o convertir en negativa la cifra que define tal optimización, porque anuncia el aumento del riesgo de no ceder²⁷¹.

De otro lado, se puede explicar desde este modelo la acción provocadora de la amenaza si ésta se ve contrarrestada por unos poderdantes

²⁶⁹ Cfr. capítulo I, teoría de la negociación de Pen.

²⁷⁰ No acceder a la modificación del salario.

²⁷¹ Si se reduce la optimidad del conflicto, se reduce la propensión a luchar, que resulta de la evaluación subjetiva del riesgo. El riesgo se calcula de la siguiente forma: optimidad total menos la optimidad del precio, dividido por la optimidad total menos la optimidad del conflicto. Si disminuye la optimidad del conflicto por la presencia de la amenaza, aumenta el denominador y disminuye la cifra resultante, equivalente a la propensión a luchar. En este caso, obtendríamos un efecto disuasorio.

que aumentan su presión sobre el negociador por un deseo de venganza. De ser así, se elevaría el numerador de la división de la fórmula de Pen (por la detracción de la función del precio-que permanece constante- a la optimización total, que ahora se ha elevado) y también el cociente, por lo que aumentaría la propensión a luchar. Una posible consecuencia sería la contra-amenaza.

El elemento lúdico no se ha de descartar; quizá apunta en el negociador cauto de Bacharach y Lawler que recurre a la amenaza cuando no es mucho lo que entra en juego. Tampoco se excluye la reactancia, "... proceso motivacional que surge como respuesta a la limitación -o amenaza de limitaciones- del potencial de acción del sujeto. La reactancia lleva consigo una tensión emocional que hace tender a restaurar la libertad perdida por cualquier método disponible y adecuado."²⁷², o bien los problemas de imagen del emisor o el receptor.

La amenaza puede ocasionar, así, efectos no pretendidos. Raiffa, reconociendo la influencia del poder de las amenazas sobre los resultados, señala que, en ocasiones, agudiza la oposición. Según Raiffa, el aumento de poder en una de las partes podría generar peores resultados tanto para esta parte como para la otra: "A menudo el poder no se utiliza con arte"²⁷³.

En relación al efecto "pérdida de imagen" dirá Peters que las amenazas son la peor forma de transmitir fuerza²⁷⁴. Fisher y Ury explican cómo el peligro de ruptura aumenta si el negociador considera que la concesión es fruto de su propia debilidad. Ceder le acarrearía la pérdida de prestigio o dañaría su amor propio, por lo que la falta de acuerdo se presenta como mejor alternativa a un acuerdo que los sacrifica. A la pérdida

²⁷² SERRANO, G. y RODRIGUEZ, D., *op. cit.*, p. 80.

²⁷³ RAIFFA, H., *op. cit.*, p. 16.

²⁷⁴ "Las amenazas no solamente son la más peligrosa, sino usualmente la forma menos efectiva de indicar fuerza." (PETERS, E., *Strategy and tactics in labor negotiations*, National Foremen's Institute, N.Y., 1955, p. 44.

de imagen si uno tiene que retractarse de lo anunciado se une el hecho de que

"... el que hace la amenaza queda confinado por sus declaraciones y privado de flexibilidad en las negociaciones. Cuando lanzas una amenaza, compras algunos militantes, pero a menudo a un precio demasiado alto. Has emitido un ultimátum. Has hecho saber a la otra parte que si cede, reconoce abiertamente su retirada. Puedes haberle asustado un poco, pero según todas las apariencias, has hecho mucho más difícil para él ceder ante ti."²⁷⁵

Por contextos, distinguía Kennedy el uso de la amenaza en la negociación diplomática y comercial. La explicitación de la amenaza tiene lugar principalmente en los dos primeros ámbitos, mientras que se prefiere la comunicación implícita en el tercero. Dado que, siguiendo ahora a Karras, disminuye el peligro de proferir una amenaza el hecho de formularla de forma implícita, existiría en principio una mayor tendencia al aplazamiento, la ruptura, el retraso de los acuerdos y a la escalada en contextos diplomáticos y laborales²⁷⁶.

Pero también es posible encontrar referencias relativas a los beneficios resultantes del empleo de amenazas. Kennedy sostiene que aunque la amenaza es improductiva en general, las consecuencias dependerán del contexto. Fisher y Ury muestran un parecer similar, y Schelling demuestra cómo un negociador puede verse obligado a renunciar a una compromiso si concurren amenazas simultáneas y opuestas, que se convierten en incompatibles²⁷⁷.

²⁷⁵ *Ibid.*, p. 44.

²⁷⁶ Siguiendo a Schelling, el razonamiento excluiría las negociaciones internacionales. Las posibilidades de ruptura, por áreas temáticas, serían mayores en las relaciones laborales.

²⁷⁷ La simultaneidad puede resultar de la comunicación de propósitos opuestos a través de medios de comunicación, difusión de rumores, o realización de actos amenazantes por parte de aquellos inmersos en una negociación tácita o explícita.

Así, ante una ruptura de las conversaciones, quizá sólo una amenaza haga avanzar la negociación aun a riesgo de dañar la relación. En ocasiones, puede provocar que los sectores moderado y duro de la otra parte se unan para oponerse a lo que se considera una forma de presión exterior. Por último, la víctima puede utilizarlas haciéndolas públicas.

2.2.1.2. Quemar las naves

Quemar las naves, el compromiso o, podríamos hablar de la táctica de Hernán Cortés, que se lanza a la conquista del reino azteca y quema las naves para evitar que sus soldados huyan a Cuba y abandonen la empresa.

"Cuando un general fija una meta a sus tropas, es como el que sube a un lugar elevado y después retira la escalera. Cuando un general se adentra muy en el interior del territorio enemigo, está poniendo a prueba todo su potencial. Ha hecho quemar las naves a sus tropas y destruir sus marmitas; así las conduce como un rebaño y todos ignoran hacia dónde se encaminan"²⁷⁸.

Ese general que hace imposible la retirada puede ser el político, la madre, el socio, el comprador, el amigo que "... convierte una indeterminada situación de negociación en un juego de dos movimientos; un jugador asume un compromiso y el otro toma una decisión final"²⁷⁹.

En la negociación laboral, por ejemplo, quien empeña la reputación emprende el camino sin retorno²⁸⁰. Un sindicalista, o el representante de la patronal, puede adoptar una posición o prometer resultados en presencia de un hombre clave y del antagonista. Dado que se requiere de la presencia

²⁷⁸ SUN TZU, *op. cit.*, p. 111.

²⁷⁹ SCHELLING, T.C., *op. cit.*, p. 144.

²⁸⁰ Evidentemente, salvo que prepare la desvinculación de la reputación si ha de retractarse, es decir, que introduzca otros movimientos que invaliden el compromiso inicial.

de quien pueda atestiguar tal acontecimiento, podría el negociador aumentar el número de miembros del comité o preparar la presencia de observadores. La fuerza del compromiso se eleva si se comunica la demanda o propuesta irrevocable a todos los relacionados con la otra parte y al público en general y también cuando no depende directamente del negociador. Esto ocurre cuando se delega en un agente independiente.

Dirá Schelling que incluso el identificarse o dar a conocer las intenciones es comprometerse, dado que se pone de manifiesto el sistema de valores que guían la actuación del sujeto²⁸¹. Las insignias, tarjetas, la chapa de identificación, el rol asumido en diferentes ámbitos... determinan qué tipo de acción es susceptible de llevar a cabo un sujeto. El problema es que la identificación no es siempre recíproca. En suma, cualquier objeto que pueda asociar a alguien con una causa, una idea, una profesión, un status²⁸², etc. indica a quien lo percibe los compromisos que haya podido contraer y señala las acciones que, en principio, bien le están vedadas, o bien ha de emprender necesariamente.

El negociador "... se compromete a un punto en la zona de negociación, imponiéndose grandes costes a sí mismo para aceptar acuerdos menos atractivos que este punto"²⁸³. Desde ese instante, dirá Druckman, será la otra parte quien haya de realizar, si acaso, alguna concesión. *Compromiso* se corresponde en el modelo de Pruitt con la estrategia "COMPETIR", lo que significa que quien hace uso de ella está preocupado únicamente por obtener un buen resultado.

En definitiva, el *Compromiso* influye tanto sobre la relación de poder, como dice Mastenbroek, como sobre el punto de resistencia del

²⁸¹ El compromiso en la interacción social ha sido estudiado por Goffman, que habla incluso de paracompromiso, cuando se mantienen actuaciones en privado para sostener una imagen que sólo tiene sentido proyectada en público.

²⁸² Vid. *Diccionario manual e ilustrado de la lengua española*, Espasa-Calpe, S.A., 1989.

²⁸³ LAX, S. y SEBENIUS, J.K., *op. cit.*, p. 137.

oponente, tal y como indican Iklé y Leites. De lo que no cabe duda es de que, siguiendo a Schelling, conduce al oponente a la actividad.

2.2.1.2.1. *Condiciones de eficacia*

Esta táctica está estrechamente relacionada con *Amenaza*. Ellsberg propone el compromiso como uno de los movimientos que contribuyen a hacer creíble la amenaza²⁸⁴. La cuestión es cuánto honor o prestigio se ha de empeñar para hacer creíble una amenaza suicida²⁸⁵.

"... el chantajista puede llegar a un acuerdo contractual con un tercero para elegir Castigar si la víctima elige Resistir, haciéndose responsable de una multa o castigo o demanda, si no lleva a cabo esta acción. O puede empeñar su honor, su prestigio, su reputación de honestidad- si tiene algunas de éstas- a que llevará a cabo lo anunciado"²⁸⁶.

Los factores que determinan el éxito de la acción de comprometerse son, a juicio de Schelling, que sea comunicado de forma convincente, que sea demostrable, que ambas partes puedan llevarlo a cabo, y que no se puedan comprometer en la misma medida. Nos encontramos con la dificultad de hacer creíble, obligatorio, duradero e irreversible el compromiso.

²⁸⁴ Junto con la concesión imposible, una variante de compromiso que consiste en demostrar la imposibilidad material de acceder a una demanda.

²⁸⁵ Que implica costes negativos, según Cross.

²⁸⁶ ELLSBERG, D., "The theory and practice of blackmail", en YOUNG, O.R. (comp.), *op. cit.*, p. 357.

Un compromiso no aceptado como verdadero por el oponente carece de valor. Es a la vez tanto más creíble cuando se centra en puntos focales, en fórmulas simples tales como la "división por igual", "cada persona debería ser compensada sobre la base del número de horas trabajadas", o bien normas o principios de justicia²⁸⁷. Se trata de disfrazar de llamadas a la justicia o a la sensatez los intentos de reclamar valor.

"Los compromisos basados en principios "justos" y normas sociales son, probablemente, más efectivos que los que se hacen a posiciones aparentemente arbitrarias. (Al igual que comprometerse a una posición, uno se compromete a un principio imponiéndose costes por abandonar ese principio)"²⁸⁸.

Se trata de evocar el magnetismo intrínseco de un resultado que reúne las condiciones de prominencia, unicidad, simplicidad o precedente. Si uno de los negociadores cree que el otro se ha comprometido en un punto, la convergencia se produce, sin embargo, por coerción. El compromiso implícito se produce cuando, para evitar cualquier apariencia de ultimátum, el negociador hace que el otro infiera sus preferencias.

Es, en cualquier caso, una táctica de naturaleza coercitiva que aspira a obligar a la otra parte a mostrarse más razonable, a replegarse sobre sus preferencias reales. En ocasiones tiene carácter de ultimátum, cuando "... se anuncia a la otra parte que una o varias reivindicaciones -en las condiciones a que se ha llegado, si se han hecho ya algunas concesiones, es la "última palabra" y que no será posible ninguna otra concesión respecto a ella(s)"²⁸⁹.

²⁸⁷ *Punto focal* es un movimiento estratégico desarrollado por Schelling que consiste en destacar una solución legitimada porque cumple las condiciones de prominencia, unicidad, simplicidad o precedente, o bien potenciar alguno de estos aspectos en una solución que carece de ellos.

²⁸⁸ LAX, D. y SEBENIUS, J.K., *op. cit.*, p. 143.

²⁸⁹ CARRIER, D., *La estrategia de las negociaciones colectivas*, Tecnos, Madrid, p. 186.

La relación de *Compromiso* con otras tácticas no finaliza con *Ultimátum*. Cuando afirman Walton y Mckersie que en la negociación laboral supone un compromiso con la organización enlazamos con *Socio terco*²⁹⁰. Y eso no es todo. Se ha definido el compromiso como: "La percepción, por el bando amenazado, del grado de probabilidad de que quien ostenta el poder cumpla su amenaza, si no se le hace caso a sus condiciones, o mantenga una promesa si sus condiciones no son satisfechas"²⁹¹.

También el *Bluff*²⁹² se relaciona con el compromiso, en la medida en que éste puede ser tomado por aquel. Desde el punto de vista de la intención, se aproxima el compromiso al *Bluff* cuando la intención del negociador es simular una situación que de hecho no existe.

Para que exista, el compromiso ha de ser formal o de lo contrario se convierte en una versión del bluff. Puede adoptar varias formas: (1) indicar a la otra parte que la demanda constituye su "última palabra", (2) vincular la demanda a un principio general respecto al cual se muestra inflexible (al ser el principio inconvencible la situación equivale a adoptar una actitud de "lo toma o lo deja"), y (3) se puede hacer más formal haciéndolo público. Cuanto más notorio, más difícil resulta retractarse.

2.2.1.2.2. *El compromiso y la publicidad*

Este último aspecto resulta de gran interés para los estudiosos de la negociación. Ya afirmaban Walton y Mckersie que el compromiso se plantea además de con la organización, con una tercera persona o bando (opinión pública) o ante el antagonista (reputación). Ahora trataremos del

²⁹⁰ Un tercero cuya opinión es relevante para el negociador es presentado como obstáculo para el acuerdo.

²⁹¹ R.C. SNYDER, R.C. y ROBINSON, J.A., *National and International Decision-Making*, The Institute for International Order, 1961, N.Y., p. 164, cit. por WALTON, R.E. y MCKERSIE, R.B., *op. cit.*, p. 13.

²⁹² Se afirma que se hará algo que no se tiene realmente la intención de llevar a cabo.

segundo caso, cuando el negociador se compromete públicamente. El negociador puede "... crear una opinión pública contraria a toda concesión"²⁹³ y limitar así su autoridad.

"El éxito de esta táctica puede estar condicionado a una publicidad adecuada. Si las negociaciones se conducen en secreto, una parte puede retirarse con un castigo relativamente pequeño. Si, sin embargo, se ha dado la adecuada publicidad al principio al que se aferran, el asunto es muy diferente. A través de la publicidad, una parte puede empeñar su reputación no sólo frente a sus representados, sino ante el público general también"²⁹⁴.

Raiffa destaca, asimismo, la utilización de los anuncios públicos en los medios de comunicación para sostener la credibilidad de un compromiso. Si el compromiso ha sido anunciado públicamente, la capitulación no pasa inadvertida. Así, "Un debate público, por las partes, tiende a encerrarlas en sus respectivos puntos de vista"²⁹⁵. Fisher y Ury afirman que el negociador mantiene su postura hasta el extremo en que es obligatorio para la otra parte ceder, lo que ocurre -dicen- si ha manifestado ante los medios de comunicación que no va a ceder o cuál es su límite inferior. La actividad de los medios de comunicación, de los periodistas, no resulta siempre beneficiosa para el proceso negociador²⁹⁶.

²⁹³ SCHELLING, T.C., *op. cit.*, p. 42 y continúa en la misma página: "Cuando los representantes de un estado acuden a unas negociaciones internacionales, sabiendo que existe una amplia gama de posibilidades de llegar a un acuerdo, dentro de la cual el resultado final dependerá de cómo se lleve a cabo la negociación, parecen muchas veces crear una base de discusión, mediante declaraciones calculadas para provocar una opinión pública que no permite ninguna clase de concesiones".

²⁹⁴ STEVENS, C.M., *op. cit.*, p. 83-4.

²⁹⁵ JACKSON, E., *Meeting of Minds. A Way to Peace Through Mediation*, cit. por CARRIER, D., *op. cit.*, p. 195.

²⁹⁶ Este es el sentido de la táctica *Negociación secreta*. Su uso afecta tanto a los poderdantes como a terceros interesados.

La toma de posición comunicada públicamente, no sólo daña las posibilidades de retractación o la imagen del negociador que renuncia a su propuesta, sino que dificulta la relación con los poderdantes, sostienen Sawyer y Guetzkow. Y, por último, la relación con los periodistas puede conducir a resultados imprevisibles.

"Si anuncias un aplazamiento, informarán de ello como abandono; si dices que la otra parte procede con lentitud, protestan de que los has acusado de ser indolente; si dices que no puedes aceptar los términos de la otra parte en su forma actual, informarán de que uno, inflexiblemente, rehúsa inclinarse ante el chantaje"²⁹⁷.

Se ha de tener en cuenta, sin embargo, que la opinión pública juega un papel considerable en las negociaciones en que las partes son importantes bien por sus dimensiones, tipo de servicio (transportes urbanos), sector en el que desarrollan su actividad (altos hornos), o bien cuando se trata de empresas públicas, cuya buena marcha está siempre vinculada al poder político. En los demás casos, la opinión pública juega un papel secundario, salvo que los medios de comunicación, desde la perspectiva del abogado, hagan causa con una de las partes²⁹⁸.

"Negociar a través de la prensa ha pasado a constituir una importante faceta del forcejeo laboral. (...) A medida que la estructura de la negociación colectiva se hace más centralizada, y conforme la masa de poder se hace mayor a cada lado de la mesa de negociaciones, entonces el Gobierno, de grado o por fuerza, pasa a ser parte en cada forcejeo sobre un convenio laboral, y maniobrar en busca de una posición

²⁹⁷ KENNEDY, G., *Everything is negotiable*, Arrow Books, G.B., 1989, p. 311.

²⁹⁸ Una descripción del "modelo del abogado" puede encontrarse en RODRIGO ALSINA, M., *La construcción de la noticia*, Paidós, Barcelona, 1989, pp. 152-156.

favorable en relación al Gobierno del país pasa a constituir actividad de nota para cada uno de los negociadores.²⁹⁹

Estas consideraciones son válidas por lo que respecta a una opinión pública nacional o internacional. Pero en círculos más reducidos también es posible poner en marcha mecanismos que doten de publicidad a una acción, aunque en un nivel menor. En la negociación colectiva se utiliza también otra práctica como es que los representados voten si se va a llevar a cabo la huelga, lo que liga la postura del negociador al deseo de sus electores, que es lo mismo que ocurre para la parte empresarial. El negociador de la patronal puede unir el curso de acción a la compañía, o por parte de los sindicatos al sindicato internacional.

Se puede orquestar una campaña de comunicación en la localidad, en el pueblo, en un colegio, patio de vecinos, barrio, oficina, etc. La proliferación actual de medios de comunicación locales, a los que sí tienen acceso quienes no interesan a las redes nacionales, aumenta las posibilidades del compromiso público.

2.2.1.2.3. *Riesgos asociados*

De cualquier forma, el castigo a la retractación es la pérdida de imagen y de poder de negociación de cara al futuro. Cuando la reputación empeñada hace imposible ceder, se convierte en un movimiento irrevocable, de manera que un compromiso incompatible con la zona de acuerdo puede paralizar la negociación, convirtiéndose en el primer movimiento de una escalada de conflicto destructiva.

Carrier la describe como una táctica peligrosa, cuyo uso puede generar dos situaciones problemáticas: en primer lugar, el compromiso de una parte puede obligar a la otra a capitular, pero también puede ocurrir que el principio al que se vincula el compromiso sea considerado igualmente

²⁹⁹ WALTON, R.E. y McKERSIE, R.B., *op. cit.*, pp. 134-5.

importante por la otra parte; el efecto en este caso será el bloqueo de la negociación. Por otra parte, capitular puede ser fatal para determinados negociadores. Por supuesto, estas consecuencias tienen lugar si no existen medios honorables de repliegue.

Otro de los problemas que se presenta con respecto al compromiso es que, en la negociación, los movimientos de las partes no son necesariamente alternativos. Se puede llegar a producir un compromiso simultáneo, o una carrera para comprometerse de manera coercitiva, según Stevens.

En tercer lugar, el compromiso puede no servir de nada si existen posibilidades de repliegue y la otra parte lo sabe. Por la debilidad de las tácticas de coerción puede ocurrir que éstas se multipliquen y que el número de compromisos sea mayor; se convertirán, entonces, en alguna variante de *Bluff*. Si el oponente no considera firme el compromiso no se verá forzado a hacer la primera concesión, y se llegará igualmente a una situación de bloqueo.

Sin embargo, precisamente la posibilidad de que tenga lugar un bloqueo accidental, debido a un compromiso no pretendido, tiene un potencial disuasorio, al igual que la posible simultaneidad de compromisos incompatibles. En el modelo manipulativo de Nicholson, los negociadores se embarcan en una actividad de escalada, que consiste en empeorar la situación propia para empeorar también la del otro. El coste inmediato es mayor pero finalmente revierte en su beneficio y, en cuanto al proceso reduce el tiempo dedicado a la actividad concesiva.

2.2.1.3. Ceder o no ceder

Para Robinson, la concesión consiste en avanzar hacia el acuerdo. Las sucesivas concesiones realizadas por los negociadores forman un patrón de negociación. En algunos casos, se considera que este intercambio de reducciones en las demandas constituye una fase diferenciada de la

negociación. Raiffa habla de una "danza de la negociación" que explicaría el siguiente titular de prensa: "Pujol insta a González a "abrir el baile" de los pactos y le advierte que no cederá"³⁰⁰, o la frase textual de Pujol, en páginas interiores, "Alguien tiene que abrir el baile, y no soy yo"³⁰¹.

Los experimentos realizados por Kelley, Beckman y Fisher ponen de manifiesto la existencia de un patrón de alternancia en las concesiones, un modelo de turnos. Sin embargo, tal patrón no es satisfactorio y no se cumple si tiene validez el modelo propuesto por estos autores. La explicación que ofrecen es la posible existencia de normas implícitas de turnos que anulan la tendencia a desviarse de la alternancia que resultaría del modelo. Walton y McKersie avalan esta propuesta, cuando afirman que "... lo de ir alternando los movimientos es casi una regla sobreentendida en materia de negociación colectiva. Esta regla tiene el aura que acompaña a lo equitativo, al "juego limpio"³⁰², aunque señalen que no se trata de un proceso mecánico.

El modelo de Zeuthen se basa, por el contrario, en un patrón de alternancia del comportamiento concesivo. En este caso concreto, lo que lleva al negociador a ceder es la creencia en que el valor del conflicto es mayor para el oponente que para uno mismo en un punto determinado. Al reducir sus demandas, el resultado es más aceptable para el oponente quien encontrará menos beneficioso en ese punto la ruptura de las negociaciones. Ahora bien, cada parte cede lo estrictamente necesario y generalmente no hay vuelta atrás. Las concesiones de cada parte llevan a la otra a hacer lo propio porque la concesión disminuye la disposición a arriesgarse del oponente, pero aumenta la del negociador³⁰³.

³⁰⁰ *El Mundo*, 13 de junio de 1993, primera página.

³⁰¹ En junio de 1993 y tras haber perdido el PSOE la mayoría parlamentaria en las elecciones generales, Felipe González busca el pacto con el partido nacionalista CiU que lidera Jordi Pujol para formar un gobierno estable.

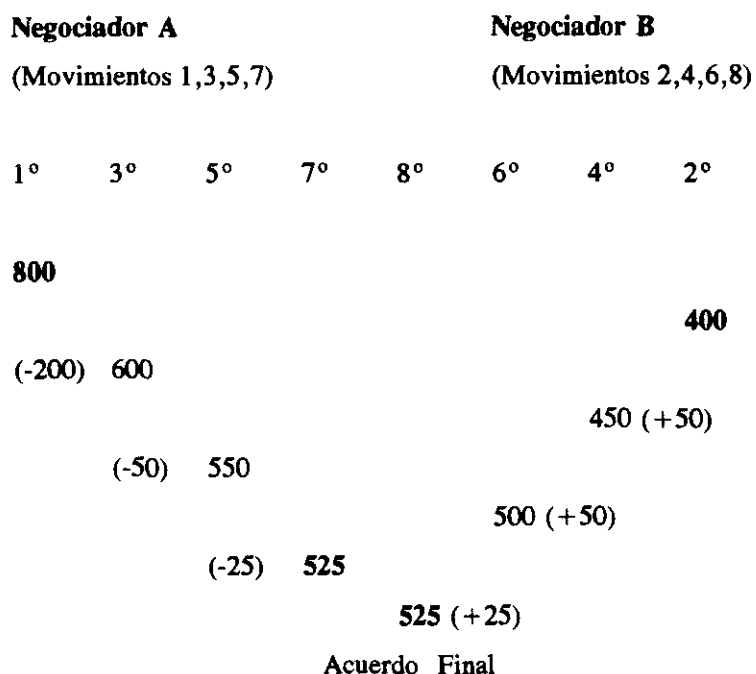
³⁰² WALTON, R.E. y McKERSIE, R.B., *op. cit.*, p. 116.

³⁰³ Cfr. modelo de Zeuthen, en el capítulo primero.

2.2.1.3.1. Concesiones falsas y genuinas

El patrón más común de concesiones es un decrecer constante, es decir, que los intervalos entre las ofertas decrecientes se hacen cada vez más pequeños, señalando así que se acerca el límite.

Figura I. Patrón de concesión alternativo y decreciente.



Se observa en el gráfico como el negociador A reduce sus pretensiones desde 800 hasta la cifra final, 525. Lo mismo cabe decir de las ofertas del negociador B. Ahora cabría preguntarse si verdaderamente pensaba el negociador A que podría conseguir el valor de 800 que pedía originariamente; y para el negociador B, si creía que alguien aceptaría sus 400 de la contraoferta.

"... podemos denominar un cambio de la posición de negociación de un negociador desde la que prefiere más a la

que prefiere menos una *Concesión Falsa*, si estas dos posiciones quedan dentro de su espectro de negociación falso, y una *Concesión Genuina* si caen dentro de su espectro de negociación genuino"³⁰⁴.

Distinguimos la concesión que consiste en reducir una demanda que nunca se creyó que el otro aceptaría (concesión falsa) de aquella que aumenta el atractivo de una propuesta que la otra parte hubiera aceptado antes de la concesión (concesión genuina). Un tercer tipo es la *Concesión Mixta*, aquella que materializa el paso del espectro falso al genuino.

En el ejemplo anterior, si el negociador A pensara que una cantidad aceptable por el oponente sería 550, la primera concesión, de 800 a 600 es una concesión falsa. La segunda, de 600 a 550 es una concesión mixta, y la tercera, de 550 a 425, una verdadera concesión, la concesión genuina.

Figura II. *Concesión falsa, genuina y mixta*³⁰⁵, siendo que el negociador A cree que el negociador B aceptaría 550.

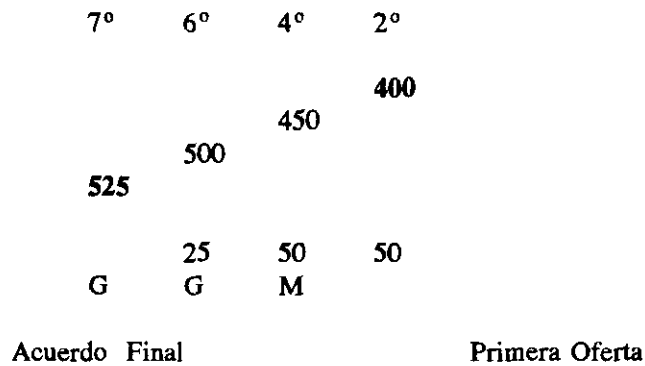
1°	3°	5°	7°
800	600	550	525
200	150	25	
	F	M	G
Primera Oferta			Acuerdo Final

Respecto al negociador B, si por su parte pensara que el negociador A se conformaría con 450, realizaría en primer lugar una concesión mixta, de las 400 iniciales a la segunda oferta (450) y a continuación, dos concesiones genuinas.

³⁰⁴ IKLÉ, F.Ch. y LEITES, N., *op. cit.*, p. 21.

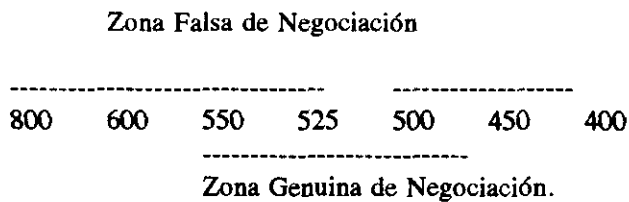
³⁰⁵ En el gráfico, F, G y M respectivamente.

Figura III. Concesión falsa, genuina y mixta siendo que el negociador B cree que el negociador A aceptaría: 450.



La concesión genuina de Iklé y Leites se define a partir de la percepción que tiene el negociador del punto de resistencia del oponente, es decir, de lo que el negociador cree que el otro aceptaría. Stevens considera que una concesión lo es cuando el negociador cede en un punto de vital importancia para él o su oponente. En relación a lo expuesto, el rango de negociación genuino quedaría comprendido entre las cifras 550 y 450.

Figura IV. Zona falsa y genuina de negociación.



Cada negociador tendrá interés en lograr que los otros infieran que su precio de reserva es más pequeño de lo que realmente es. La medida en que debe ser agresivo este juego de engaño depende de las normas pactadas o asumidas, de la integridad de los negociadores, de cuáles sean sus relaciones, de la percepción de las reacciones de los demás, de sus actitudes frente al riesgo o de lo se piensa que es justo.

Parte de la estrategia negociadora habrá de ir dirigida a la obtención de información tanto como a la realización de actividades de desinformación. Raiffa declara que los datos así recogidos incidirán en la

revaluación del nivel de aspiración.

Bartos, sin embargo, sostiene que una vez aceptadas las ofertas iniciales cada negociador debería tener una idea de cómo terminará la negociación (según este autor, los jugadores aceptan la solución de Nash y creen que partir la diferencia es justo). Raiffa coincide al afirmar que cuando dos ofertas están sobre la mesa el punto focal natural es el punto medio.

La concesión que Bartos denomina justa será la que no obliga al oponente a revisar sus expectativas originales sobre cuál será el resultado final de la negociación (el punto medio entre las primeras ofertas). Será considerado ilegítimo un comportamiento concesivo que aparte al negociador del objetivo definido a partir de la primera oferta y contraoferta.

Ante una concesión del oponente que el negociador considera injusta procede la evaluación de las preferencias del oponente y, si han cambiado y justifican tal concesión, el negociador revisa las propias y decide si vale la pena seguir adelante. Si no es así, se rechaza la reciprocidad concesiva en espera del movimiento del oponente.

2.2.1.3.2. Múltiples partes y atributos

Hasta el momento hemos expuesto en términos monetarios algunas cuestiones relativas al comportamiento concesivo. De igual forma, se entiende que la disputa se centra en un solo asunto que posee un valor determinado para cada negociador y que la relación es bipersonal y monolítica.

Sin embargo, existen detalles adicionales que de hecho dificultan el análisis y la comprensión de este fenómeno y que hay que tener en cuenta. En concreto, hablaremos del carácter del asunto que se negocia, del número de asuntos y partes implicadas y de la composición interna de cada parte.

En primer lugar, lo que se intercambia o lo que se negocia no siempre puede ser tratado en términos monetarios. No siempre son bienes materiales. Por ejemplo, Karras nos sugiere realizar concesiones que no suponen ceder cosa alguna, como escuchar al oponente, la concesión menos costosa. Otras son: ofrecer un trato agradable al otro, proporcionar explicaciones, lograr que se comprometa un superior, dejar al otro que realice una inspección, hacer promesas referentes a transacciones futuras o informar abiertamente al oponente sobre aquello que tenga interés en saber.

Ya advierten Bacharach y Lawler que las concesiones son "... métodos de ganar ventaja tanto como medios de dar algo al oponente"³⁰⁶. La concesión no sólo significa en ocasiones no ceder sino que se convierte en una inversión que dará sus frutos en el futuro.

Hablamos de la capacidad de ofrecer satisfacción, lo que no siempre ha de ser gravoso para el negociador. Las concesiones, "... si han de ser efectivas, toman en cuenta a quién beneficiarán, cómo, dónde y de qué fuente"³⁰⁷. Esto implica tener en cuenta las preferencias en cuanto al tiempo, destinatario del beneficio, el área negociable y la repercusión del coste.

Es posible, en consecuencia, hacer una concesión que desea el oponente y que en realidad mejora la posición del negociador; igualmente se puede obtener una concesión específica a cambio de la disposición a discutir otro asunto. Puede ocurrir, advierte Robinson, que la concesión que aparentemente proporciona grandes ganancias, en la práctica no constituya ninguna diferencia. Es por ello por lo que resulta más apropiado hablar en términos de utilidad u optimación, lo que el negociador desea antes que el valor objetivo de lo negociado.

³⁰⁶ BACHARACH, S.B. y LAWLER, E.J., *op. cit.*, p. 80.

³⁰⁷ KARRAS, Ch. L., *Give and Take: The Complete Guide To Negotiating Strategies and Tactics*, Thomas Y. Crowell Company, New York, 1974, p. 186.

En segundo lugar, respecto al número de asuntos que se negocia, no siempre se reduce la negociación a un tema, y aun más, el intercambio entre temas favorece la creación de acuerdos integrativos. Es posible vincular dos negociaciones y compensar concesiones en un tema o negociación con ganancias en otros frentes.

La complejidad aumentará conforme lo haga el número de partes implicadas en la negociación, sobre todo por la posible formación de coaliciones y los cálculos referentes a las aportaciones de cada una de las partes al grupo resultante. Y, desde luego, la búsqueda del consenso interno y la responsabilidad ante los poderdantes modificará el comportamiento concesivo.

2.2.1.3.3. Estrategias concesivas

Volviendo a los patrones de negociación generados por las concesiones realizadas por los negociadores, examinaremos tres pautas diferenciadas: la táctica de concesiones mínimas, la táctica moderadamente dura y la táctica de reducción de la tensión.

La táctica de concesiones mínimas coincide con lo que comúnmente se denomina "posición dura" "... probablemente la más utilizada en la práctica social, laboral y política"³⁰⁸. El negociador cede únicamente si no lo hace el oponente. Un patrón dominado por una táctica de concesiones mínimas presentaría el siguiente perfil (siendo el punto de resistencia del negociador A 600 y para el negociador B igual a 650, es decir, uno no estará dispuesto a recibir menos de 600 y el otro no ofrecerá más de 650).

³⁰⁸ SERRANO, G. y RODRIGUEZ, D., *op. cit.*, p. 76.

Figura V *Patrón de concesiones mínimas*
 Negociador A Negociador B

1	800	500
2	800	500
3	800	525
4	800	525
5	750	550
6	750	600
7	750	600
8	675	600
9	650	625
10	650	650

Acuerdo Final - 650

Con una estrategia dura el negociador A consigue un acuerdo que se sitúa 50 puntos por encima de su punto de resistencia. Un comportamiento moderadamente duro es aquel desde el que se entiende que "... la concesión, dentro de un marco general de tácticas cooperativas, puede activar en la otra parte la reciprocidad y la cooperación. Ello no supone sin embargo una invitación a hacer concesiones"³⁰⁹.

Figura VI. *Patrón de concesiones moderadamente duras*
 Negociador A Negociador B

1	800	500
2	775	500
3	775	525
4	750	550
5	750	550
6	725	575
7	700	600
8	675	600
9	650	600
10	625	625

Acuerdo Final - 625

En la figura V, el negociador A consigue un superávit de 25 puntos sobre el nivel de resistencia e igual resultado obtiene su oponente. Por último, el tercer planteamiento representa una táctica arriesgada, aplicable

³⁰⁹ *Ibid.*, p. 76.

quizá, afirman Serrano y Rodríguez, a los ámbitos políticos más que a los sociolaborales. La táctica de reducción de la tensión tiene nombre propio

"... la GRIT operará del modo esperado si las dos partes tienen un nivel de poder similar, si sus posiciones se están moviendo dentro de un rango de soluciones aceptables y si se encuentran realmente interesados en llegar a un acuerdo. En caso de darse estas condiciones una de las partes puede iniciar las concesiones y de ese modo invitar a la reciprocidad"³¹⁰.

La estrategia GRIT (*Graduated Reduction in Tension*), formulada por Osgood a finales de los años 50 en el marco de la distensión entre EEUU y la URSS, sugiere que las concesiones unilaterales anunciadas pueden reducir la tensión y la agresividad³¹¹.

Figura VII. Patrón de concesiones para la reducción de la tensión.
Negociador A Negociador B

1	800	500
2	775	500
3	750	500
4	725	500
5	700	525
6	675	550
7	650	575
8	625	600
9	625	625
10	625	625

Acuerdo Final - 625

En este caso, el negociador A emprende una secuencia de

³¹⁰ *Ibid.*, p. 77.

³¹¹ Las características que debe reunir una concesión efectuada en el marco de la GRIT son las siguientes: ha de ser planeada y comunicada con hincapié en el intento de reducir la tensión, cada iniciativa o concesión debe ser anunciada públicamente, el oponente ha de ser invitado a realizar un movimiento recíproco, las iniciativas han de continuar aun sin reciprocidad, deben ser claras y verificables y no deben mermar la capacidad del que las lleva adelante para tomar acciones contra el oponente si fuera necesario.

concesiones consecutivas y constantes hasta el último movimiento. Su oponente permanece impasible hasta el movimiento número 5, momento en el que empieza a responder a la recíproca hasta el movimiento final. En este punto, realiza una concesión unilateral para concluir un acuerdo mutuamente beneficioso, una vez superada la desconfianza inicial.

Una de las decisiones estratégicas concernientes a la concesión es qué patrón de comportamiento utilizar. En la negociación laboral, por ejemplo, el empresario puede emplear las concesiones para mantener tranquilos a los trabajadores e impedir que puedan ser movidos a la acción por los sindicatos durante las etapas intermedias y mantener a la vez un margen de seguridad para afrontar la etapa final.

"Esto implica ofrecer las suficientes concesiones para impedir que los militantes desarrollen un *momentum* irresistible entre los trabajadores, y aun retener una reserva suficiente para trabajar con ella en el *deadline*, la etapa crucial de las negociaciones"³¹².

En el mundo laboral con el *Boulwarismo*³¹³ encontramos la razón por la que las *Demandas Extremas*³¹⁴, tan ligadas a la *Concesión*, son práctica habitual y aceptada por la mayoría de los negociadores. Si se ha de conceder es necesario disponer de un margen y ese nos aleja de la zona genuina de negociación de Iklé y Leites³¹⁵.

³¹² PETERS, E., *op. cit.*, p. 123.

³¹³ Práctica desarrollada en la General Electric consistente en ofrecer una primera oferta que es además la última.

³¹⁴ Iniciar las demandas con una exigencia que sobrepasa el nivel de aspiración.

³¹⁵ Cfr. *Boulwarismo* y *Demandas Extremas* en el repertorio potencial de movimientos estratégicos.

2.2.1.3.4. *El dilema concesivo*

La renuencia a conceder revela la relación de esta táctica con *Compromiso*. Como bien resume Schelling, si se concede se producen dos efectos: el negociador se sitúa más cerca del adversario, pero la concesión afecta a la estimación de firmeza porque puede poner al descubierto el fraude del compromiso. Es necesario buscar una excusa para ceder, como la reinterpretación racionalizada del compromiso o demostrar que la concesión no vulnera los principios declarados y oscurecer el sentido de la concesión.

Al ceder, un negociador puede tener como objetivo mostrarse flexible. La determinación de quién toma la iniciativa quedará marcada tanto por la interpretación que se cree dará el oponente al movimiento (si lo tomará o no como síntoma de debilidad), como por la distancia entre la postura real de los negociadores (si el negociador considera que está más alejado de la postura real o no que el otro), por quién hizo el último movimiento (reciprocidad) o por el tiempo disponible para tratar un tema.

Bartos sostiene que la decisión en torno a cuánto conceder estará determinada por factores psicológicos, sociales, intraorganizacionales, temporales, etc. Las mujeres en general y ambos sexos, ante los jóvenes varones no caucásicos o mal ajustados psicológicamente, son más duros en el comportamiento concesivo. En cuanto al patrón de concesiones, los negociadores se enfrentan a un dilema: hacer grandes concesiones y conseguir el acuerdo rápidamente pero con el riesgo de que el otro se aproveche.

Stevens dirá que existe un prejuicio ante la realización de concesiones. Por un lado, implica la retirada de una posición ostensiva que pueden ser interpretada como capitulación. Existe, además, una clara ventaja para el que resiste en su posición anunciada ante la presión del tiempo límite, si existe zona de acuerdo. Si lo negociado antes de la huelga

influye en las conversaciones posteriores, es conveniente no ceder en términos absolutos previendo esta circunstancia.

No existe consenso en relación a la eficacia de las concesiones para extraer un comportamiento recíproco del oponente y tampoco en torno a la influencia del patrón de concesiones sobre el resultado final.

2.2.1.3.5. La concesión y los resultados

Para Kennedy, la buena voluntad puede ser tomada como debilidad y no engendrar un comportamiento concesivo en el oponente. Igualmente Baltos expresa su preocupación respecto al efecto de las concesiones unilaterales cuando el oponente busca su propio beneficio.

La teoría de la buena voluntad se basa en que se ha de conceder en algún asunto al principio para ablandar al oponente y que alguien debe moverse hacia el acuerdo o nunca se llegará a un resultado. Pero nada obliga al oponente a la reciprocidad. La estrategia descansa en que el otro se convierta a la misma por el ejemplo que se le da.

El modelo de Siegel y Fouraker responde a la eficacia del negociador que triunfa porque abre más alto, tiene un nivel de concesiones pequeño, un alto punto de resistencia (MNS) y presenta resistencia a ceder.

En los experimentos de Kelley, Beckman y Fisher los jugadores con más bajo punto de resistencia ceden más, porque su primera oferta se aleja en gran medida de éste y mayor es la distancia por recorrer. En los experimentos llevados a cabo por Karras, los negociadores que mejores resultados obtuvieron hicieron concesiones menos relevantes que sus oponentes. Fueron menos generosos y más impredecibles.

Las predicciones de Holmes, Throop y Strickland contemplan que para un bajo nivel de aspiración (LOA) y un alto punto de resistencia (MNS) se producen más concesiones negativas (retirada de concesiones) y

menos concesiones positivas que si el punto de resistencia es bajo; si el nivel de aspiración es alto, existen menos diferencias relativas al punto de resistencia. Se confirman los resultados de Siegel y Fouraker y los de Kelley, Beckman y Fisher, aunque la resistencia a ceder es mayor que la propuesta por estos últimos para bajo nivel de aspiración y alto punto de resistencia. La razón es que, al existir una zona muy reducida de aspiración, los negociadores tratan de ocultar la distribución de la misma. En definitiva, las conclusiones más seguras y confirmadas son las siguientes, que recogen Serrano y Rodríguez:

- (1) Las expectativas iniciales deben ser elevadas, fundamentadas y firmes.
- (2) Bajo ciertas condiciones, parece ser válida la hipótesis de la reciprocidad, con concesiones pequeñas e infrecuentes y existiendo presión temporal.
- (3) Es más positivo, si hay necesidad, hacer concesiones pequeñas y frecuentes que grandes y escasas.
- (4) En una relación a largo plazo, las tácticas moderadamente duras son más recomendables que las duras.

Esto por lo que respecta al propio comportamiento concesivo. Cuando se trata de manipular el del oponente parece que la actividad del negociador habría de dirigirse a aumentar su punto de resistencia (no a disminuir sus expectativas o nivel de aspiración porque genera una reacción adversa, como sostienen Holmes y otros).

Los resultados de los experimentos llevados a cabo por Bacharach ponen de manifiesto que cuantas más sean las alternativas de una parte más aumenta su dureza, pero no disminuye la del oponente. Aconsejan al negociador procure aumentar la dependencia del otro (reducir sus alternativas) para que aumenten sus concesiones, lo que no ocurrirá necesariamente si es uno el que consigue más alternativas (la posición de éste se endurecerá pero no aumentarán las concesiones del otro). El objetivo

será, pues, reducir las alternativas del oponente³¹⁶.

El modelo de la doble sensibilidad de Druckman³¹⁷ se basa en el mecanismo de la concesión: cada negociador puede manipular la conducta del otro en la medida en que responde a la suya: modificando posiciones y concesiones se puede controlar al oponente. Las concesiones son el medio táctico utilizado para modificar las expectativas del otro. En Mastenbroek, las pequeñas concesiones influyen en el resultado final.

"El momento para las concesiones definitivas suele producirse cuando ya se percibe el límite, el tope completo. Y es el límite de tiempo lo que aporta a las fases finales de la negociación su característica calidad de algo urgente. También es el tiempo límite, con perspectivas de fracaso, lo que ofrece un incentivo para ambos bandos, y provoca la aparición de las concesiones postreras para alcanzar el acuerdo"³¹⁸.

Ceder en el último momento puede producir mejores resultados, pero las concesiones realizadas al final puede que no sean oídas "en el fragor de la batalla", cuando ya el oponente se está preparando para el enfrentamiento.

No todos los autores, como anunciábamos, aceptan que las concesiones influyan en el resultado final. Evidentemente quedan descartadas en las matrices de pagos fijos y jugadas simultáneas. En los experimentos de Liebert el porcentaje de concesión no tiene efecto percibido

³¹⁶ En la dimensión del compromiso ocurre que tener poder en esta dimensión, es decir, carecer uno de interés por la negociación cuando el otro está muy implicado es una desventaja porque las partes con más compromiso (en este caso el oponente) desarrollan tal aparato táctico que suplen la deficiencia inicial. Se corroboran estas hipótesis: (1) Si aumentan las alternativas de un negociador, disminuyen sus concesiones pero no aumentan las de su oponente; y (2) si aumenta el compromiso de un negociador disminuyen sus concesiones.

³¹⁷ Cfr. capítulo I.

³¹⁸ WALTON, R.E. y McKERSIE, R.B., *op. cit.*, p. 120.

sobre aquel producido por la primera oferta, es decir, el patrón de concesiones no afecta al resultado final.

2.2.1.4. Exagerar por mandato

Demandas Extremas cumple una serie de objetivos incardinados. En la negociación colectiva las variables que intervienen en la formulación de estas demandas iniciales son catalogadas por Carrier como independientes y dependientes. Entendemos como variables independientes en todo proceso de negociación el contexto y el tipo de relaciones presente en cada parte. Como variables dependientes hemos recogido un amplio conjunto de consideraciones de orden estratégico.

"La apertura de las negociaciones colectivas va siempre envuelta en un cierto ritual. Uno de los elementos esenciales de este ritual es que las partes abren normalmente sus negociaciones anunciando reivindicaciones superiores a sus preferencias reales. Y lo más curioso del caso para un profano es comprobar que cada una de las partes sabe ordinariamente que las reivindicaciones de la otra no corresponden en absoluto a sus preferencias reales"³¹⁹.

En este sentido, el negociador que comienza una negociación con una primera demanda muy superior a su punto de aspiración, o una oferta inferior al punto de resistencia, consigue: (1) informar a la otra parte de sus reivindicaciones, (2) proteger su posición real, (3) disimular la ignorancia en torno a la estimación de las aspiraciones del otro, (4) reforzar la posición, (5) recibir información sobre las preferencias reales de la otra parte, (6) espacio para negociar, (7) demostrar buena fe, (8) adaptarse a los parámetros de legalidad, (9) contentar a sus poderdantes, (10) ayudar al oponente, (11) anclar la zona de negociación, y (12) garantizar un resultado.

³¹⁹ CARRIER, D., *op. cit.*, pp. 162-163.

Los cinco primeros aspectos son puramente informativos; los objetivos presentados en sexto y séptimo lugar surgen de cuestiones formales o de procedimiento; en octavo lugar aparece una vinculación con la negociación vertical o intraorganizativa; la cuestión que ocupa el noveno lugar deriva de lo que Walton y McKersie denominan estructuración de las actitudes; por último, los dos últimos objetivos de orden estratégico apuntan a los resultados.

Respecto a los objetivos inicialmente nominados, si ambas partes saben que la primera demanda u oferta no coincide no sólo con el punto de aspiración sino tampoco con el punto de resistencia, puede discutirse que sirva para proporcionar información al oponente.

"... la negociación supone que habrá algo sobre lo que negociar, es decir, que al final habrá que hacer alguna concesión. Ello implica necesariamente, en razón misma del juego de la negociación que las partes aceptan, que las reivindicaciones iniciales "deben" ser superiores a sus preferencias reales"³²⁰

Sin embargo, una primera oferta indica en cierta medida cuál es la máxima expectativa, hasta el punto en que de encontrarse en el campo de lo negociable del oponente, podría ser aceptada³²¹. Esa oferta o demanda disminuye la incertidumbre inherente a la negociación en torno a los pagos aceptables para el oponente: la demanda de A puede llevar a B a pensar que el punto mínimo aceptable de aquel es más alto de lo que pensaba y que tendrá que ceder más de lo previsto³²².

³²⁰ *Ibid.* p. 171.

³²¹ Y, pese a los beneficios derivados de tal situación, aquel que realiza la primera oferta para ser aceptada por el oponente a continuación sufrirá "la maldición del ganador" de Bazerman. Esto aconseja, por otra parte, recurrir precisamente a una primera demanda extrema (para evitar que sea aceptada por el oponente).

³²² Si atendemos a los resultados de Kelley y otros, la primera oferta corresponde a aquel con punto de resistencia más alto. Holmes sostiene que para alto nivel de aspiración (continúa...)

Así, cumple la función de revelar, pero a la vez - al disimular la posición mínima o punto de resistencia- una segunda función, en este caso de seguridad, como apunta Stevens. Entronca, pues, este primer objetivo con el que hemos propuesto a continuación: proteger la posición real. La demanda inicial extrema impide que el oponente puede acercarse a la estimación real del límite inferior para la aceptación. Encontramos entremezclados aspectos informativos y desinformativos³²³. Y no sólo esto, sino que esa función de seguridad puede extenderse a la protección de los conocimientos -o ausencia de los mismos- del negociador.

Aquel que ignore cuál puede ser el rango de negociación válido para un caso concreto oculta su ignorancia bajo el disfraz de la audacia, mediante las *Demandas extremas*. Cuando existen tantas razones para exagerar la propuesta inicial, es difícil que el oponente acierte a descubrir lo que motivó realmente ésta.

En cuarto lugar, nada mejor que las palabras de un experimentado diplomático para definir otra posible función de la demanda inicial extrema:

"La buena técnica negociadora sugeriría un punto de partida mucho más extremo de lo que uno está dispuesto a aceptar. Cuanto más escandalosa sea la propuesta inicial, más alta es la probabilidad de que lo que uno desea "realmente" será considerado un compromiso"³²⁴.

³²²(...continuación)
aumenta la demanda inicial. Sin embargo, en Siegel y Fouraker se conecta una primera oferta moderada con mayor información.

³²³ *Demandas extremas* es tanto una técnica de desinformación (V. *Actos de espionaje*) como instrumento apto para dar y recibir información, en la medida en que los participantes en el juego de la negociación saben que lo es.

³²⁴ Es una frase de KISSINGER que recogen LAX, S. y SEBENIUS, J.K., *op. cit.*, p. 145.

Ahora bien, el objetivo principal no es otro que recibir información. Asumiendo la iniciativa, se fuerza a la otra parte a responder y descubrir su verdadero juego, sobre todo porque la demanda extrema es un ataque a sus intereses (para incitar una contraoferta reveladora). Lo más probable es que la otra parte haga contraproposiciones más o menos precisas, para indicar a la otra parte las reivindicaciones sobre las que está dispuesta a negociar. Es la función de búsqueda de información de Stevens.

Pero la demanda extrema conviene al negociador independientemente de las razones apuntadas, dado que al renunciar a esta táctica conduce la negociación hacia la ruptura o bien a la discusión en torno a consideraciones éticas e incluso a la descalificación legal.

"... la demanda amplia excluye la posibilidad de un compromiso inadvertido a una posición bien menos favorable que la que se hubiera podido obtener o a una posición que seguro (al desarrollarse) dará un resultado de "no acuerdo"³²⁵.

La *posición falsa*³²⁶ de Sawyer y Guetzkow permite un margen mayor para hacer concesiones. Stevens dirá que "Si va a haber una negociación subsiguiente, las demandas iniciales deben permitir lo que es frecuentemente denominado "espacio para negociar", y esto lo hace la demanda amplia"³²⁷. Mastenbroek presenta *Demandas extremas* como ejemplo de la posición abierta y flexible.

Si el negociador llega a la mesa con sus reivindicaciones reales no habrá negociación ya que ambas partes preferirán someterse a una prueba de fuerza antes que hacer cualquier concesión. Al anunciar como punto de partida una posición falsa, muy superior a la real, el negociador se garantiza

³²⁵ STEVENS, C.M., *op. cit.*, p. 33.

³²⁶ *Sham position* en el original, que se corresponde con la concesión falsa. Cfr. Ceder o no ceder.

³²⁷ *Ibid.*

espacio para negociar, para hacer concesiones. Se trata de evitar un *Ultimátum*, quizá incompatible con el punto de resistencia del oponente, no deseado por las partes.

Además, Cross sostiene que realizar demandas extremas es un comportamiento al que parece obligar la noción de negociar de buena fe, ya que de lo contrario no es fácil hacer concesiones. La demanda exagerada "... le permite contrarrestar las concesiones esperadas de su oponente con algunas "concesiones" por su parte"³²⁸.

Esa noción de buena fe desaconseja, igualmente, la escalada en las demandas. Al hacer pública la posición de comienzo, el negociador ha de estar relativamente seguro de que las condiciones no le permiten extraer mayores ventajas del oponente³²⁹. En la vida real, la información generalmente nunca es completa o total, como ocurriría en un juego de Nash, y la incertidumbre aconseja en este caso una demanda exagerada.

En cuanto a la cuestión legal, recordamos que una variante del ultimátum, *Boulwarismo*, fue utilizada por la gerencia de General Electric hasta que la técnica fue descalificada como práctica ilegal por cuestionar la autoridad de los sindicatos³³⁰. Esta táctica consiste en una primera oferta que es definitiva y que se entiende contempla las reivindicaciones razonables de la otra parte³³¹. El problema de *Boulwarismo* residía en que imponía

³²⁸ CROSS, J.C., *op. cit.*, p. 171.

³²⁹ Como dice Stevens: "... la práctica de aumentar las demandas durante el curso de la negociación no es compatible con el proceso de negociación" (STEVENS, C.M., *op. cit.*, p. 43).

³³⁰ Cfr. *Boulwarismo* en el repertorio potencial de movimientos estratégicos.

³³¹ Parece exagerado argumentar que es necesaria una oferta extrema para poder realizar concesiones, dado que existe un margen natural entre el nivel de aspiración y el punto de resistencia. Sin embargo, si se admite que se ha de ceder ante el oponente en alguna medida y la primera oferta coincide con el nivel de aspiración, una parte no podría esperar alcanzar éste salvo que fuera aceptada la primera oferta (cuando los negociadores aceptan de manera táctica que se exagera en las demandas iniciales y tenderán a rebatirla). Para poder extraer de la negociación beneficios equiparables a los que una parte considera que puede conseguir aunque no sea lo mínimo que desea obtener, la
(continúa...)

los términos del acuerdo, y no en que los términos fueran injustos. Las *Demandas extremas* lo son por mandato judicial.

Entramos ahora en la negociación vertical o intraorganizativa para ilustrar una nueva variable independiente que impulsa al negociador hacia la exageración en la presentación de las demandas iniciales. En la negociación laboral las implicaciones son bien claras: el sindicato tiene una función política, y las reivindicaciones sirven de medio para estimular la adhesión de la base. Si las demandas del sindicato corresponden a las preferencias reales del empleador, la base puede considerar el acuerdo como capitulación, lo que acarrearía el desprestigio de los representantes, como sugiere Carrier.

"... la demanda amplia será de tal tipo que refleje el total de las demandas de los poderdantes (incluyendo, quizá, algunas demandas originadas por los líderes y "vendidas" a los poderdantes), o al menos todas aquellas demandas que el negociador siente que debe tomar lo bastante en serio como para mostrar que las lleva a la mesa"³³².

El hecho de que los negociadores sean delegados tiene influencia en la alta demanda inicial, sobre todo si se trata de partes no monolíticas. El negociador ha de mostrar su intención de actuar como representante incluyendo el mayor número de peticiones posibles. Tácticas como *Dejar un tema sin ruido*, *Confusión*, *Alianza* y *Defensa apasionada de la posición* sirven precisamente para justificar la desviación de esa abultada demanda inicial³³³.

³³¹(...continuación)

demanda debe ser superior al nivel de aspiración. Por tanto, para conceder con garantía de obtener hasta la máximo que se espera, es necesario que la primera oferta sea una demanda exagerada.

³³² *Ibid.*, p. 62.

³³³ La primera consiste en abandonar un asunto en el que previamente se insistió sin darle importancia. *Confusión* supone introducir perturbaciones en el desarrollo normal del (continúa...)

Atendiendo a la relación entre negociador y poderdantes, pero poniendo énfasis en la otra parte, las demandas extremas ayudan al negociador oponente a presentar las concesiones efectuadas por el otro como triunfos propios, así como a reducir las aspiraciones de sus poderdantes. La demanda inicial del oponente sirve como argumento lógico para intentar convencer a los superiores de que sus exigencias son irrazonables, a la vez que justifican las concesiones propias y aumentan el valor de la gestión del negociador.

"...insistir sobre las reivindicaciones iniciales (cuando corresponden a las preferencias reales) es casi una táctica desleal... porque con ello se priva a la otra parte de la oportunidad de obtener concesiones y de poder reclamar una victoria de algún modo"³³⁴.

En último lugar, las demandas extremas se dirigen a la obtención de un resultado favorable. Así, por una parte el objetivo es minar la confianza de la otra parte de manera que se produzca un cambio en sus expectativas, es instrumental para *Anclar*³³⁵.

La exageración es efectiva en la primera oferta, ya que los negociadores no tienen demasiada seguridad respecto a lo que pueden conseguir. Raiffa escribe que ante oponentes mal preparados el negociador puede influir sobre su percepción de su propio valor de reserva con esa oferta inicial que ancla su idea del valor del negocio.

³³³(...continuación)

proceso para oscurecer algo que interesa al negociador. *Alianza* implica un pacto entre los negociadores de las partes para facilitarse el trabajo y *Defensa Apasionada de la Posición* es un mecanismo de protección del negociador cuando ha de ceder en algo que interesa a sus poderdantes.

³³⁴ KERR, C., *Industrial conflict and its mediation*, cit. por CARRIER, D., *op. cit.*, p. 173.

³³⁵ Adelantarse al oponente para realizar la primera oferta e influir en la zona percibida de negociación.

En segundo lugar, llevar la iniciativa en el sentido de abrir el primero y con una demanda extrema garantiza un resultado aceptable. Ello resulta de la asunción relativa al punto del acuerdo establecido a partir de las primeras ofertas. Fisher y Ury, Baltos, Nash, Sawyer y Guetzkow y Raiffa coinciden en que el punto medio entre esas ofertas se convierte en focal para la determinación del resultado.

Por esto, además de anclar la percepción del oponente, cuanto mayor sea la demanda mayor resultado garantiza porque la contraoferta del oponente se aleja cada vez más del pago cero.

2.2.1.4.1. El riesgo de pedir demasiado

Demandas extremas es una táctica conveniente por un número elevado de razones, como hemos visto. Ello no quiere decir que su utilización carezca de riesgos. Una demanda exageradamente abultada puede (1) generar una contraoferta que anule el efecto pretendido (2) irritar al oponente e incluso ser tomada como un insulto a su seriedad, (3) llevar al oponente a considerar que no existe una zona genuina de negociación, no siendo esto cierto, (4) producir la ruptura (5) conducir a un compromiso inadvertido, (6) ocasionar la pérdida de credibilidad y dañar la imagen del negociador y (7) reforzar las expectativas de los poderdantes.

En realidad, la ruptura puede ser ocasionada por las tres primeras razones. La contraoferta del oponente podría conducir a un pago inicial igual o inferior al *statu quo* y, por tanto, garantizaría un resultado semejante o peor que la situación que condujo a una parte a negociar.

Las conversaciones de negociación podrían tener fin debido a la indignación de la otra parte por una propuesta considerada como ilegítima

e insultante. Ya decíamos que lo que es considerado como un comienzo apto tiene un gran componente cultural³³⁶.

Un tercer motivo de ruptura es la inexistencia de una zona de negociación que permita llegar al acuerdo. Una primera oferta extrema tomada como sincera o aproximada al nivel de aspiración por el oponente - y que quede muy por debajo de su punto de resistencia- le induce a creer que el pacto es imposible. Podría optar por tratar de llegar a un acuerdo con un tercero más razonable en su primera oferta.

No siempre una de estas tres consecuencias de las demandas exageradas abocará las negociaciones a la ruptura, pero sí enrarecerán posiblemente el ambiente, además de retrasar el acuerdo.

En quinto lugar, hablábamos del compromiso no deseado. Por diversas circunstancias, una parte que abre las negociaciones con una oferta amplia puede verse obligada a reforzar la posición de apertura. Por ejemplo, para responder a una acusación de *bluff* o engaño o a una táctica como *Casino*³³⁷. También para mantener la imagen o unos principios debido a la presión ejercida por terceros/testigos. Un padre que fanfarronea ante su hijo pequeño puede verse obligado a cumplir lo anunciado para no desengañarle.

En cualquier caso, y aún cuando existe un acuerdo tácito que desvincula las demandas iniciales del compromiso, renunciar a una posición supone siempre una pérdida de credibilidad en cuanto que pone de manifiesto el *bluff*. Cuando las concesiones se suceden debido a que la

³³⁶ "... lo que es razonablemente alto y lo que es insultantemente extremo depende de las normas asumidas. Cuando se hace una oferta a otro miembro de la industria del diamante de Suiza, un 2 por 100 por debajo del precio que se pide puede ser insultante; cuando se compra un coche usado en Estados Unidos, las ofertas entre un 20 y un 40 por 100 por debajo del precio pedido pueden ser razonables." (LAX, S. y SEBENIUS, J.K., *op. cit.*, p. 147.).

³³⁷ No tomar en serio la propuesta del oponente y manifestarlo así en la mesa de negociación.

posición anunciada queda lejos de la real, el proceso daña la imagen del negociador.

En último lugar, en cuanto a riesgos, los poderdantes pueden acogerse al planteamiento de la primera oferta y exigir resultados acordes al negociador.

Las características deseables en una primera demanda extrema guardan relación con los peligros de que resulte demasiado extrema. La teoría de Shackle, que recoge Stevens, incluye la noción de restricción, sobre todo por el riesgo de "pérdida de cara". Para evitar los daños a la imagen del negociador se impone establecer una petición inicial próxima al mínimo precio aceptable, buscando un precio mínimo mayor que éste que no suponga pérdida de cara si se reconoce la diferencia.

La posible conversión de la demanda en compromiso, la pérdida de credibilidad, la proyección de inexistencia de una zona de negociación, o de arrogancia, o las represalias de los poderdantes por la renuncia a algunos puntos aconsejan realizar una primera demanda si extrema, también creíble, razonable y practicable³³⁸.

El empleo generalizado de *Demandas extremas*, siendo tantos los peligros y obligada la moderación, se explica por el aspecto de ritual y la efectividad en el logro de los objetivos.

La hipótesis de Liebert, Smith, Hill y Keiffer es que el conocimiento de la primera oferta del otro junto con sus pagos son críticos para la decisión del negociador respecto a su objetivo o qué esperar. Esa oferta inicial se utiliza como pista en torno a las aspiraciones del otro y a lo que puede ser razonable en relación a las expectativas propias. Con información completa (si el negociador sabe cuál es el punto de resistencia del oponente

³³⁸ Una demanda inicial extrema que no cumple estos requisitos es lo que denomina Mastenbroek "blue-sky bargaining".

y sus aspiraciones), la primera oferta no tiene consecuencias en el resultado final, pero con información imperfecta, los negociadores utilizan la primera oferta para establecer el nivel de aspiración.

Sostiene Cross que a mayor información se reduce la exageración en la demanda ya que sus expectativas son más precisas y deseará reducir el tener que retractarse con posterioridad. El negociador poco informado aumenta la demanda como defensa frente a la incertidumbre.

Por último, recordamos las conclusiones obtenidas por Siegel y Fouraker: el individuo que realiza una alta demanda inicial, acompañada de pequeñas concesiones, resistencia a ceder y con un punto de resistencia alto, lo hace mejor que su oponente.

2.2.1.5. Licencia para mentir

En el campo de la persuasión, la mentira es un mecanismo que permite ejercer una influencia alterando percepciones, actitudes, conocimientos y creencias. Trataremos aquí de los objetivos y propósito de la mentira en la negociación y del grado de ocultación, objetos, procedimientos y riesgos del engaño.

En principio, es preciso declarar como objetivo de la mentira en la negociación la consecución de un acuerdo ventajoso o la minimización de pérdidas. En este sentido podemos distinguir la mentira con propósito defensivo y ofensivo, siguiendo la caracterización general de la mentira de Durandin. Por una parte, se defiende el punto de resistencia y de aspiración propio y, por otra, se ataca el punto de resistencia y de aspiración del oponente.

La mentira como acción defensiva pretende evitar que el otro pueda aprovechar las debilidades de la propuesta de un negociador. Raiffa aconseja a tal fin que la propuesta se centre en las aspiraciones antes que en las

necesidades y la supresión del uso de verbos que expresan un alto compromiso (deber, necesitar, tener que...), que acompañan a lo segundo.

La defensa del punto de resistencia no se limita a la ocultación del mismo, sino que puede requerir de cierta elaboración o disfraz. Una táctica que proponen Sawyer y Guetzkow para modificar la estimación del otro de esa disposición mínima o punto de resistencia es exhibir actitudes consistentes con un punto de resistencia superior.

Pero la acción defensiva no se limita a ese mínimo que el negociador considera apropiado conseguir para que la negociación adquiriera sentido. También se ha de proteger el nivel de aspiración de manera que quede garantizada la obtención no sólo de lo necesario sino de lo objetivamente posible. *Demandas extremas* es un caso de mentira defensiva en la negociación, en la medida en que pretende proteger el nivel de aspiración³³⁹. Lo mismo cabe decir de *Mamá hubbard*³⁴⁰.

Una mentira ofensiva, como dijimos, tiene por objetivo debilitar la posición del oponente. El resultado pretendido es la reducción del nivel de aspiración y, sobre todo, del punto de resistencia del oponente. *Rastreador* como ejemplo de infiltración, *Actos de espionaje* con las técnicas de desinformación o *Anclar* son movimientos ofensivos.

Algunas tácticas son ambivalentes como *Socio terco*, *Autoridad limitada*³⁴¹ o *Escalada de autoridad*³⁴² y su empleo en la defensa o en el ataque queda determinado por el uso que de ellas haga el negociador.

³³⁹ Cfr. Exagerar por mandato.

³⁴⁰ Ofrecer una demostración de lo que se afirma.

³⁴¹ Al final del proceso, en el momento de la firma del acuerdo, el negociador anuncia que no tiene competencia para asegurar el resultado, de manera que tras la consulta con sus superiores, se endurecen las condiciones.

³⁴² Consultas constantes con los poderdantes conducen a la elevación de las demandas.

Hemos hablado de los propósitos o para qué se utiliza el engaño. Ahora bien, el porqué es otra cuestión. Naturalmente, es posible diversificar los objetivos. No se ha de desdeñar el aspecto lúdico de la negociación así como la mentira que responde a una necesidad de seducción, exhibicionismo, etc., como apunta Spector.

La misma negociación se convierte en una gran mentira cuando se emplea como medio de ganar tiempo, mantener una imagen o demostrar buena voluntad (*Cuando no se busca el acuerdo*)³⁴³. Una de las partes podría sugerir la negociación, sabiendo que los beneficios derivados de negociar serán mayores que los que procure el arbitraje. En casos extremos el objetivo puede ser cumplir la ley, algo frecuente en la negociación laboral, según Stevens, cuando las partes en conflicto son obligadas a negociar.

2.2.1.5.1. Grados de engaño

En relación al engaño, distinguimos cinco niveles de ocultación: ocultación, falseamiento, revelación, ambigüedad y verdad parcial. Tomemos en primer lugar la mentira por ocultación y la mentira por falseamiento. Según Durandín, la mentira se define en relación con la verdad y consiste en dar al interlocutor voluntariamente una visión de la realidad diferente de la que uno tiene por verdadera. Fisher y Ury, sin embargo difieren en este punto. Para estos autores, en la negociación no revelarlo todo no es lo mismo que engañar: "Una negociación de buena fe no requiere revelación total"³⁴⁴.

Bazerman y Neale y el propio Scott rechazan la viabilidad de *Apertura total*. Esto significa que si la mentira no es abiertamente defendida, si se admite implícitamente la ocultación.

³⁴³ Las negociaciones de Brest Litovsk son un buen ejemplo. Cfr. capítulo III.

³⁴⁴ FISHER, R. y BROWN, S., *op. cit.*, p. 154. Con Brown, Fisher propone la táctica *No revelar todo no es lo mismo que engañar*

Lo que si es indiscutible es que la mentira por ocultación es mucho más fácil de disimular una vez es descubierta, puesto que la retención de información se puede justificar aduciendo motivos diversos como falta de memoria, ignorancia, etc. Es preferible ocultar a falsear por otros motivos: la mentira por ocultación es socialmente mejor aceptada y precisa menos elaboración.

Para provocar cierta conducta manipulando la información disponible por el oponente, un negociador puede optar por el falseamiento. En este caso, no se trata sólo de suprimir datos más o menos relevantes sino de participar activamente en el engaño, modificando de hecho la realidad.

Es el caso de las mentiras que afectan a las emociones, más frecuentes en la negociación cara a cara y a través de aquellos medios que no admiten la reelaboración del mensaje (teléfono o videoconferencia, fundamentalmente). Ekman descubre que la emoción más utilizada para esconder otra es la sonrisa. No es este un engaño exclusivo o propio de la negociación sino de la conducta social en general.

"El rostro que ofrecemos al mundo exterior es raramente nuestro verdadero rostro. Se considera una conducta excepcional, casi extraña, mostrar lo que realmente se siente en las expresiones faciales o en los actos. Recurrimos, por el contrario, a una cuidadosa disciplina en cuanto a la expresión de nuestros rostros y cuerpos"³⁴⁵.

Por supuesto, el contexto resta o aumenta las posibilidades de éxito del enmascaramiento. Recordamos las conversaciones llevadas a cabo entre las delegaciones militares israelíes y egipcias, con objeto de iniciar negociaciones en el tema de los altos del Golán: cuando Weizman - el delegado israelí- es informado por el jefe de la delegación egipcia de que los israelíes están levantando una nueva fortificación en el desierto del

³⁴⁵ FAST, J., *El lenguaje del cuerpo*, Kairós, Barcelona, 1990, p. 61.

Sinaí, se ve obligado a reprimir la furia que le causa pensar que mientras él trabaja por la paz, sus colegas erigen un nuevo obstáculo. No puede, sin embargo, enmascarar ese ocultamiento con otra emoción. En tal situación no puede mostrar alegría, tristeza, sorpresa, temor o disgusto.

Igualmente el presidente Kennedy ha de permanecer impasible mientras el ministro soviético de relaciones exteriores, Andrei Gromyko, le repite las viejas garantías, que él sabe falsas, respecto a la no instalación de cohetes en Cuba³⁴⁶.

El negociador puede huir del ocultamiento y más aún del falseamiento y comunicar la verdad de tal modo que el oponente no la crea. Es el juego del espejo, que consiste en reducir una sospecha privada abordándola francamente y haciéndola pública. La víctima cree que ningún mentiroso sería tan audaz como para admitir lo que teme (que le descubran).

Tiene la ventaja de que es posible aducir buena fe caso de ser descubierta ("Te lo dije y no me quisiste creer"). Esto es aplicable a la mentira por ambigüedad o error deliberado. En este tipo de engaño la recompensa es alta, sostiene Robinson, dado que si el error es descubierto el negociador no tiene más que presentar excusas y se reabren las discusiones.

"... sumar o multiplicar mal, cambiar significados, omitir palabras o hacer declaraciones incorrectas. El que comete un error deliberado lo hace con un propósito; quiere dirigir erradamente o engañar"³⁴⁷.

³⁴⁶ Para ambos casos, *vid.* EKMAN, P., *Cómo detectar mentiras*, Paidós, Barcelona, 1991.

³⁴⁷ KARRAS, Ch. L., *op. cit.*, p. 52.

Goosens recoge un listado de palabras ambiguas que encuadraremos en la mentira por inducción al error, a la interpretación incorrecta. Es el engaño que consiste en recurrir a la evasiva y provocar la inferencia incorrecta. Aplicadas al tiempo, palabras y frases como "mucho", "poco", "pronto", "razonable", "con regularidad", "dentro de lo posible", "tras su introducción", o las expresiones "en colaboración con", "según lo sugerido por" o "según la conversación habida con" son de libre interpretación³⁴⁸.

Si un negociador se compromete a enviar con rapidez ciertas mercancías, puede cifrar el número de semanas que responden a su compromiso en siete, mientras que la imagen que sugiere un envío rápido al oponente podría ser un período de tres semanas. O la afirmación de que la oferta definitiva se estima en una cifra X, que se considera adecuada "según las conversaciones habidas con el Sr. Y, que actúa como mediador". El oponente puede entender que el mediador indicó tal cifra al otro o bien preguntar el oponente no qué se desprende de tales encuentros sino lo que se dijo efectivamente.

Cuando se hace referencia a los acuerdos de "colaboración con", a falta de mayores especificaciones, en la práctica puede resultar difícil establecer en qué consistirá exactamente la colaboración. El concepto de "colaboración" de una entidad puede resultar bien diferente al de aquel que ofreció la participación³⁴⁹.

Esta táctica puede ser utilizada con la mayor efectividad en momentos de crisis o urgencia. Enfrentado a una declaración como la que sigue "¿Realmente dije yo que nosotros manufacturábamos todos nuestros repuestos? ¡Qué loco soy! Por supuesto que no es así. Los deflectores los

³⁴⁸ El aspecto cultural es especialmente relevante en lo que atañe al malentendido.

³⁴⁹ Salvo cuando se trata de un pseudo-acuerdo y ambas partes coinciden en considerar que la ambigüedad les beneficia. En este caso, el destinatario de la mentira es el poderdante.

hace el astillero de Gdansk, en Polonia"³⁵⁰, el oponente podría no atreverse a confesar a su organización que no comprobó todos los datos. En el error deliberado la equivocación se corrige cuando se ha obtenido ya una ventaja adicional, proporcionada por el dato incorrecto.

La verdad parcial es una variante del ocultamiento. Los casos especiales elegidos como ejemplo representativo cuando no lo son, quizá ni siquiera estadísticamente, constituyen una de esas verdades parciales³⁵¹.

2.2.1.5.2. Objeto y procedimiento

Se convierten en objeto de la mentira los seres involucrados (uno mismo, el oponente, el entorno o terceros), las intenciones y los hechos y la dimensión temporal (presente, pasado, futuro)³⁵².

Una de las variantes de esta táctica, *El "Error en la Especificación"* (mencionada por Karras), es una mentira que tiene por objeto las intenciones. Concretamente, consiste en incluir una especificación en la redacción final del acuerdo que es imposible de llevar a cabo y que impide que las condiciones generales puedan cumplirse según lo pactado.

Retirada aparente supone la puesta en escena de actitudes que no se corresponden con las intenciones reales, es decir, hacer creer que no se desea continuar la negociación cuando la realidad es bien distinta. O mostrar frialdad o desinterés hacia alguna propuesta del oponente que resulta interesante al negociador.

El procedimiento de la mentira, el cómo, comprende signos y operaciones. Los signos de la mentira en la negociación son las palabras

³⁵⁰ ROBINSON, C., *op. cit.*, p. 103.

³⁵¹ Se corresponde el ejemplo con la táctica *Muestreo*, variante de *Engaño*.

³⁵² Para los aspectos generales relativos al mecanismo de la mentira tomamos como referencia principal a DURANDIN, G., *La mentira en la propaganda política y en la publicidad*, Paidós, Barcelona, 1992.

escritas u orales, imágenes de todo tipo y su combinación. Las características comunicativas de algunas negociaciones excluyen o prescriben determinados conjunto sígnicos.

En la negociación que atañe a territorios se utilizarán con preferencia mapas; planos, por ejemplo, en el reparto de una casa entre los descendientes de los propietarios. En las negociaciones comerciales se recurre a gráficos de todo tipo que facilitan la interpretación de estadísticas. Fotografías en los casos de divorcio o chantaje, y dibujos, para el diseño de componentes en la negociación industrial o en el campo de la moda.

Otros signos son los falsos personajes (como el negociador que recibe la visita o la llamada de alguien que se interesa por su oferta y que no es sino un enviado por el verdadero oponente que trata de reducir sus aspiraciones), los falsos objetos o fenómenos (venta de una especificación que no existe), falsas acciones (cuando el dirigente sindical abre una abultada y provisional cuenta en el banco local para que el empresario piense que cuentan con efectivos para afrontar una larga huelga) o falsos documentos (*Mamá Hubbard*).

Esos signos se van a emplear para transformar la realidad, eliminando algo que existe (supresión), inventando algo que no existe (adición) y alterando la realidad (deformación). La adición y la deformación coinciden con lo que Raiffa denomina falsa representación estratégica.

La supresión consiste en la omisión, la negación y la supresión de material, ocultación o destrucción de objetos. La omisión se correspondería con la ocultación y la negación con el falseamiento.

Lax y Sebenius proponen como una versión del engaño la persuasión maligna, que consiste en explotar la ignorancia del valor verdadero que tiene aquello que se negocia. Puede tomar la forma de disimular el interés sobre un tema para evitar que sea retenido como rehén. Otra posibilidad es hacer creer que el interés radica en un punto sin importancia real, de

manera que una concesión de poco valor para el negociador haya de ser correspondida por el oponente con mayor coste para éste.

Coincide Nierenberg con estos autores, al afirmar que se trata de un movimiento aparente en una dirección para desviar la atención del objetivo real (por lo que puede utilizarse como contratáctica frente a *Retener como rehén valores principales*). También comprende la situación en la que se da al oponente la impresión de que tiene una más información o conocimiento del que realmente se posee (uno de los objetivos de *Demandas extremas*).

La omisión sería el procedimiento habitual relativo a las cifras correspondientes al punto de resistencia y aún de aspiración. Esto sucede cuando es por iniciativa propia y no responde a una adivinación del oponente, en cuyo caso el negociador negaría que aquel tuviera razón. La supresión material afecta a la destrucción de documentos comprometedores para alguna de las partes³⁵³.

Respecto a la adición, la invención puede ser relativa a objetos, propiedades o testimonios. El negociador que hace creer que posee cintas de vídeo, de cassette, fotografías o documentos inculpadores o que vende un producto que "elimina definitivamente las manchas de un determinado producto" o que cita a un prestigioso premio Nobel inexistente. *Arca de noé*³⁵⁴ es un ejemplo de adición por medio del uso de falsos personajes (si se presentan ante el oponente) o documentos (presupuestos de otras compañías, empresas... exhibidos ante el aspirante). Algunas reivindicaciones incluidas en la agenda de la negociación no pasan de ser *Asuntos marginales*, es decir, se añaden por su valor de intercambio y no porque se desee obtener lo que se reclama.

³⁵³ Por ejemplo, un hombre acusado de adulterio que encuentra y quema fotografías que la inculpan. Las ramificaciones de la supresión no son excluyentes. En el careo con su marido podría omitir que tenía otras amantes, negar que tuviera relaciones con la que se le acusa y haber destruído las pruebas.

³⁵⁴ Hacer al oponente consciente de la competencia.

Al hablar de la naturaleza cuantitativa de la deformación hemos de hacer referencia a la exageración y la minimización. El negociador puede exagerar al alza los beneficios que para la otra parte ocasiona su concesión y a la baja las realizadas por el oponente, en palabras de Lax y Sebenius. Este efecto puede conseguirse bien a través de *Resumen incorrecto* o mediante *Secuencia de Ofertas*³⁵⁵. El empleo de argumentos para manipular las impresiones de prioridad de la otra parte se encuadran en este aspecto de la deformación.

La deformación es uno de los procedimientos menos peligrosos en la negociación, junto con la omisión. La razón es que está implícitamente admitido si se considera aceptable una táctica como *Demandas extremas*.

"... en una revista para industriales se dice acerca de las mentiras: "Tal vez la más famosa de todas sea "Esta es mi última oferta", pese a que esta frase falsa no sólo es aceptada, sino esperada en el mundo de los negocios. (...) Por ejemplo, en una negociación colectiva nadie supone que el otro va a poner sus cartas sobre la mesa desde el principio"³⁵⁶.

Es común exagerar la importancia de lo que uno deja y minimizar la de lo que uno recibe a cambio, hasta el punto de que en muchas culturas este tipo de técnicas se esperan, mucha gente no llamaría a esto mentir. Estas exageraciones son lo que Raiffa denomina falsa representación estratégica y que tácticamente se constituyen en variante de *Engaño*³⁵⁷.

La falsa representación estratégica puede ser causa de ineficiencias, ya que las partes pueden fallar en llegar al acuerdo incluso existiendo un punto que representaría un resultado mejor para ambos. A pesar de esto,

³⁵⁵ Diseñar el patrón concesivo para que destaquen los movimientos propios.

³⁵⁶ EKMAN, P., *op. cit.*, p. 71.

³⁵⁷ Cfr. *Falsas demandas y deseos* en el Glosario de movimientos estratégicos.

tampoco se puede concluir que un negociador debería unilateralmente revelar su precio de reserva.

La deformación cualitativa recae sobre las calificaciones falsas relativas a la identidad de la fuente (titulación o experiencia, por ejemplo), las características del objeto (especificaciones) o el motivo de una acción (*Retirada aparente*).

2.2.1.5.3. Riesgos asociados

El engaño puede merecer dos clases de castigo: el que aguarda en caso de que falle la mentira y el que puede recibir el acto de mentir. De otro lado, es evidente que resulta más sencillo decir la verdad que construir una mentira. En términos generales, se corre menos riesgo de ser desmentido³⁵⁸ y se gana reputación de credibilidad. Ekman afirma que conviene utilizar la mentira lo menos posible. Kissinger se manifiesta públicamente en el mismo sentido:

"Sólo los románticos creen que pueden prevalecer en las negociaciones mediante embustes. (...) El embuste no es, para un diplomático, el camino de la sabiduría sino de la catástrofe. Como uno debe tratar repetidas veces con la misma persona, a lo sumo podrá aprovecharse de ella en una ocasión, y aún así a costa de un deterioro (permanente) de la relación"³⁵⁹.

Quien esto afirma deja tras de sí, sin embargo, una carrera llena de ejemplos de mentiras por ocultamiento y semi-ocultamiento. En el extremo opuesto, Stalin afirmaba que las palabras de un diplomático no deberían tener relación con sus acciones.

³⁵⁸ Siempre es posible que alguien intente descalificar una verdad, o que ponga de manifiesto errores no deliberados.

³⁵⁹ JERVIS, R., *The logic of Image in International Relations*, Princeton University Press, pp. 67-76, cit. por EKMAN, *op. cit.*, p. 264.

Para mentir con éxito el negociador ha de poseer capacidad para planear una estrategia engañosa y para desorientar al oponente cara a cara. La mentira se revela por autodelación y pistas sobre el embuste. Las fuentes de las autodelación son los deslices verbales, las peroratas enardecidas, los deslices emblemáticos y las microexpresiones falsas originadas por falta de preparación.

Los sentimientos que hacen peligrar la mentira son los propios del negociador —cuando se despiertan las emociones los cambios sobrevienen automáticamente— y aquellos relacionados con las mentiras, fundamentalmente tres: el recelo a ser detectado, la culpa por engañar y el deleite de embaucar³⁶⁰.

2.2.1.6. Comienza la cuenta atrás

Tiempo límite consiste en dar un plazo de tiempo fijo para que se produzca la toma de decisiones o la resolución de un conflicto. Ha sido definido como

"...período de tiempo más o menos formalmente significado por una parte a la otra como un límite más allá del cual, si esta última no ha adoptado una determinada actitud previamente definida, la primera se verá obligada a poner en práctica sus alusiones, amenazas o compromisos tomados en el curso de la negociación"³⁶¹.

Siguiendo a Raiffa, esta táctica genera un aumento de la concentración de los negociadores, la disminución del empleo de *Bluff*, *Protesta* y *Amenaza* y otros juegos tácticos y evita que el oponente busque alternativas³⁶². Reduce, añadimos, el tiempo para la reflexión.

³⁶⁰ Ya dijimos que uno de los objetivos de la mentira es obtener placer.

³⁶¹ CARRIER, D., *op. cit.*, p. 208.

³⁶² Por la reducción del tiempo destinado a la búsqueda.

La negociación sería muy diferente sin la existencia de la regla del tiempo límite: las conversaciones podrían seguir adelante por un período indeterminado de tiempo, haciendo mayor el coste de negociar que el del conflicto (sobre todo para quien aspira a mejorar de condición³⁶³).

Los experimentos de Holmes, Throop y Strickland tienen su raíz en las deficiencias observadas en el modelo de Siegel y Fouraker. El modelo de Holmes y otros contempla una situación de monopolio bilateral en situación de compraventa con tiempo límite para negociar, estipulado en veinte minutos. Este coste potencial es ignorado por Siegel y Fouraker.

"Ninguna teoría sobre el resultado en condición de monopolio bilateral puede permitirse ignorar la influencia del tiempo límite (o mecanismo de terminación) si tal es proporcionado en el marco normativo de la interacción"³⁶⁴.

Pruitt sostiene que se trata de una táctica de combate. El objetivo es persuadir al otro para que elija una alternativa que no es la que más le favorece, en una demostración de ausencia de preocupación respecto a sus resultados³⁶⁵.

Karras ofrece algunos ejemplos del uso de este movimiento en la negociación de compraventa³⁶⁶. Sin embargo, el tiempo límite más

³⁶³ Stevens sostiene que la huelga es más común que el cierre dado que al ser el empresario quien empeora su situación tras la negociación ésta se inicia generalmente a instancias de los trabajadores. Además, dirá Pen que si los resultados no se retrotraen al momento en que comienza la renegociación de los contratos, cuanto más tiempo se prolonguen más conviene al empresario. Por todo ello, el tiempo límite más común en la negociación laboral es la huelga y no el cierre patronal.

³⁶⁴ STEVENS, C.M. *op. cit.*, p. 51.

³⁶⁵ Cfr. Modelo de la doble preocupación, en el capítulo primero.

³⁶⁶ Límites para el comprador son: el aumento del precio en una fecha determinada, la oferta válida para un período determinado de tiempo o mientras duren las existencias, el reparto condicional a la fecha de petición o la reserva a la de realización de un depósito. Los límites que el comprador impone al vendedor dependen ampliamente de su capacidad de invención -en términos de creatividad, no necesariamente de engaño: desde
(continúa...)

estudiado es el anuncio de huelga, el "climax de las negociaciones"³⁶⁷.

2.2.1.6.1. Tipos de límites temporales

El plazo impuesto por un tiempo límite puede tener carácter voluntario o involuntario y ser vinculante o no vinculante, razonable o arbitrario, natural o artificial, genuino o falso, total o parcial, subjetivo u objetivo, explícito o tácito, público o secreto, condicional a un punto definido o indefinido y concreto o impreciso.

En primer lugar, hemos de considerar la posibilidad de que el tiempo límite sea acordado o impuesto a las partes. Hablamos de tiempo límite voluntario o involuntario, respectivamente. En el primero de los casos, los negociadores en nombre propio o en el de sus respectivos poderdantes establecen una hora o una fecha como indicativa del fin de las conversaciones: de lograr el acuerdo, éste tendrá lugar antes de que se cumpla el año, mes, día, la hora o el minuto pactado³⁶⁸.

Como dice Karras, al aceptar un límite desaparece la incertidumbre relativa a cuándo finalizará el proceso³⁶⁹. *Tiempo límite*, apunta Mastenbroek, es una táctica de procedimiento que determina cuándo tendrá lugar la fase final del proceso.

En cuanto a las consecuencias, la ausencia de acuerdo supone que desde el momento prefijado por las partes cada una de éstas tiene libertad para emprender tratos con terceros interesados³⁷⁰.

³⁶⁶(...continuación)
mostrar a la competencia (*Arca de noé*) a señalar las exigencias de los poderdantes (*Socio terco*).

³⁶⁷ PETERS, E., *op. cit.*, p. 197.

³⁶⁸ El factor cultural y de contexto -la costumbre- determina en cada caso lo que cada parte considera como final: desde el minuto exacto al minuto anterior si se trata de una cifra redonda, o varios minutos después.

³⁶⁹ Lo que facilita el cálculo de los costes en relación a lo que se espera obtener.

³⁷⁰ El tiempo límite voluntario puede ser determinado por una de las partes y afectar a su propia actuación, y bien ser conocido o no por la otra parte.

La imposición de plazos límites a las partes en conflicto remite al terreno de la investigación, al ámbito judicial o a cualquier en que las partes se sometan a una autoridad. La obligatoriedad se materializa en una penalización que tiene lugar cuando no se respeta el límite.

Tanto en un caso como en otro, esta táctica se convierte en un instrumento que garantiza la fluidez del proceso, en un catalizador del trabajo de las partes. Ahora bien, existe una tercera posibilidad, que combina ambos términos: cuando una de las partes impone a la otra un plazo para la toma de decisiones. Voluntariedad para uno, y obligatoriedad para otro.

En otras ocasiones, son las circunstancias que rodean la negociación las que limitan la actividad del negociador, tal y como ocurre en el ámbito nacional o internacional durante la campaña electoral³⁷¹. Es decir, incluso la fuente de tal limitación para el negociador puede constituir la el poderdante.

Según Raiffa, el negociador que está dispuesto a esperar más tiempo y aparece menos necesitado de acuerdo tiene más éxito, "La parte que negocia con prisas está a menudo en desventaja. Las penalizaciones en que incurren por retrasos pueden ser bastante diferentes para las dos partes, y esta discrepancia puede ser utilizada para ventaja de una parte"³⁷². Quien acepta o denuncia la existencia de un tiempo límite obligatorio comunica su debilidad al oponente. Quien logra establecer un plazo efectivo demuestra su fuerza y empeña su reputación.

En segundo lugar, cabe preguntarse hasta qué punto es vinculante el plazo determinado por una o ambas partes, terceros o las circunstancias

³⁷¹ Los candidatos se esfuerzan por resolver conflictos que dañan su imagen pública antes de la fecha de la votación, como Nixon en las negociaciones entre Estados Unidos y Vietnam en los años 70 y Reagan en las negociaciones para la liberación de rehenes norteamericanos en Oriente Medio en los años 80.

³⁷² RAIFFA, H., *op. cit.*, p. 16.

externas que rodean el proceso. El contexto o el factor cultural se convierten en la clave. Richard Zeckhauser condujo un experimento de negociación en el que jugaban israelíes contra norteamericanos. Los primeros lo hicieron mejor porque eran menos impacientes por llegar a un acuerdo e incluso le preguntaron cuán firme era el límite que él había impuesto para la duración de las negociaciones. Al ser las ocho de la tarde el tiempo límite para la negociación dependía gran parte para ellos de si Zeckhauser aceptaría un acuerdo celebrado a las ocho y dos minutos³⁷³. También los límites son negociables³⁷⁴.

Un aspecto que puede influir en las partes en relación a la aceptación o no de los plazos impuestos es la razonabilidad. Tanto bajo condiciones de voluntariedad como de obligatoriedad, el plazo puede ser percibido como razonable o irrazonable. En el primer caso, porque las partes reconocen los intereses que subyacen a la elección de un tiempo límite. En el segundo, dependerá de la información suministrada voluntaria o involuntariamente por el oponente, así como de aquella registrada por la parte.

Un tiempo límite será percibido como razonable en la medida en que parece natural y genuino³⁷⁵. Colosi, por ejemplo, sostiene que la mediación tiene en el tiempo límite artificial una de sus armas, cuando no existe un tiempo límite natural como una imposición judicial o la expiración de un contrato. El tiempo límite natural no es táctico, no puede modificarse y su existencia es ajena a la voluntad de las partes. Revela, por tanto, su debilidad.

Ahora bien, el límite artificial es útil a la mediación -y al negociador- si se enmascara su carácter de pseudo-acontecimiento, lo que depende de la sutileza de quien lo establece. En la mediación, Colosi sugiere como

³⁷³ Vid. RAIFFA, H., *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press, U.S.A., 1982.

³⁷⁴ Son objeto de la negociación sobre los procedimientos. En ocasiones se estipulan incluso en la etapa de prenegociación.

³⁷⁵ Frente a artificial, arbitrario y falso.

fórmula aducir impedimentos para la permanencia del mediador, de manera que la fecha en la que ha de partir se convierte en un tiempo límite razonable aunque artificial³⁷⁶.

El hecho de que un tiempo límite sea arbitrario no significa que sea ficticio. La arbitrariedad hecha pública se convierte en compromiso y el límite adquiere una verosimilitud que lo aleja del *Bluff*. La razonabilidad aporta legitimidad al plazo límite, que deja de percibirse como un intento de demostración de fuerza de una de las partes.

Si la intención del mediador o del negociador es ampliar el plazo a última hora, hablaremos de un plazo falso, una variante de *Bluff*. En caso contrario, nos encontramos ante un tiempo límite genuino. Peters recoge una anécdota que muestra el la interrelación entre arbitrariedad y falsedad:

"Periodicamente, el vicepresidente a cargo de las relaciones industriales llegaba desde sus oficinas principales en Chicago y las negociaciones se llevarían a cabo en la habitación de su hotel. El tiempo límite para esa ronda de negociación sería el día anunciado por él, en el que tenía que tomar un avión de vuelta a Chigaco debido a otros compromisos acuciantes. En ocasiones, cuando los negociadores parecían estar haciendo progresos permitía que le persuadieran para posponer su partida por un día o dos. En otras ocasiones, cuando el impás era total, volaba según lo programado"³⁷⁷.

El tiempo límite puede afectar a un asunto de la agenda, a varios -si existe vinculación- o a todo el proceso. Los negociadores tienen capacidad

³⁷⁶ Ese tiempo límite es artificial y sin embargo razonable porque es real y no arbitrario, el mediador no decide finalizar su intervención cualquier día sino el día de su partida. Es un tiempo límite artificial real. En cualquier caso, Robinson sostiene que el plazo ejerce una gran presión para finalizar las negociaciones, bien sea real o arbitrario.

³⁷⁷ PETERS, E., *op. cit.*, p. 199.

para acordar tiempos límites parciales para resolver cada asunto y evitar así los bloqueos, bien establecer un plazo para llegar a un acuerdo global, o bien combinar plazos parciales y totales que aseguren el avance de las conversaciones. Desde esta perspectiva, la táctica queda vinculada al procedimiento. Como medida de presión puede tener carácter parcial o global.

Otro aspecto destacable del plazo para negociar es la percepción del mismo. En ocasiones, existe un tiempo límite para negociar porque tal es la creencia de una o ambas partes. No existen razones objetivables que secunden tal percepción. Raiffa indica que los negociadores poco preparados otorgan un premio disfuncional a la rapidez. Sus preocupaciones no son solamente ansiedad o miedo a que la otra parte se retire o la preocupación de que un acontecimiento inesperado intervenga sino más bien una incomodidad psicológica respecto a gastar el tiempo.

Así, el tiempo puede ejercer una presión innecesaria para aquel negociador que cree que sus poderdantes apreciarán resultados rápidos, o aquella parte a quien angustia la espera cuando tiene pendiente la toma de decisión. El tiempo límite natural es objetivo y depende de las circunstancias.

En cuanto a la formulación, el plazo puede ser explícito o tácito y público o secreto. Se puede producir una ausencia de plazo-límite en el caso de que todas las partes estén interesadas en prolongar las negociaciones. Desde el momento en que una de las dos no está segura, existe un principio de plazo-límite. Como ya hemos indicado, esa inseguridad se puede reforzar con tácticas como *Arca de noé* (en cualquier momento se puede cerrar el trato con la competencia) o *Socio terco* (alguien implicado que prefiere otra opción o incluso se muestra reacio a negociar).

El plazo límite explícito "... da a las partes un período conocido en

el que negociar libres del miedo de la ruptura de la relación básica"³⁷⁸. En la negociación laboral, si la legislación establece la necesidad de realizar una votación por parte de los trabajadores afectados antes de desencadenar la huelga, el empresario sabe que mientras no se haya producido tal votación no existe plazo-límite.

Cuando un negociador oculta a su oponente la existencia de un plazo límite obligatorio externo que afecta a su actuación para no manifestar su propia debilidad, nos encontramos ante el tiempo límite secreto. Como dice Robinson, los plazos son parte integral de la etapa de cierre aunque no siempre ambos negociadores serán conscientes de su existencia. El afectado por un tiempo límite puede considerar que revelarlo supone adoptar una posición desventajosa.

Por último, identificamos un tiempo límite que señala el inicio de una acción o el fin de una etapa o proceso condicionalmente a una concesión determinada/acción determinada o a un movimiento indeterminado. En el primer caso, el oponente se pregunta si ceder o no ceder; en el segundo, además, cuánto o en qué medida será suficiente pero no demasiado. De otro lado, el grado de precisión afecta igualmente al establecimiento del fin del plazo, que puede ser concreto (al cabo de dos horas, a las 11 del día 23, etc.) o impreciso (al cabo de unos días, en las próximas semanas...).

2.2.1.6.2. *Riesgos asociados*

Son dos los peligros del plazo límite para quien lo establece: la manifestación de debilidad y el empeño de la reputación y la pérdida de imagen subsiguiente, si se amplía el plazo anunciado o se reducen las exigencias.

³⁷⁸ STEVENS, C.M., *op. cit.*, p. 46.

El negociador ha de ser consciente de que es necesaria una posición fuerte que obligue al otro a ceñirse al plazo y, a la vez, prever reacciones contrarias -*Sordo*³⁷⁹- y la consiguiente pérdida de credibilidad. *Abandonar un compromiso* y *Prever la retirada*³⁸⁰ son tácticas que ayudan a resolver estos problemas.

Con respecto a quien desafía un tiempo límite impuesto por la otra parte, el peligro reside en que nunca se puede estar seguro de que un plazo es falso. El riesgo de no aceptar la existencia de un límite consiste en que puede ser real. Cuanta mayor información se posea sobre el oponente, más sencillo resultará descifrar el valor de sus límites.

³⁷⁹ Que el oponente decida ignorar deliberadamente el plazo establecido.

³⁸⁰ Renunciar a una demanda o posición anunciada y preparar una salida airosa, respectivamente.

2.2.2. Repertorio potencial de tácticas de negociación

El repertorio potencial, aunque exhaustivo, es abierto y complementario. Abierto, por cuanto que permite combinaciones y recreaciones. Primero, algunos movimientos estratégicos son instrumentales con respecto de otros y permiten explotar toda su eficacia. Segundo, la exhibición consecutiva de dos tácticas diferenciadas puede conseguir efectos que superan a cualquiera de las dos. Tercero, un negociador creativo puede generar recreaciones modificadas de las tácticas tanto como un nuevo movimiento estratégico.

Consideramos que el repertorio es complementario, porque la mayoría de las entradas funcionan como contratácticas de algunas otras y en muchos casos, encontramos variantes de tácticas superiores.

Este repertorio potencial de tácticas de negociación, reconstruido a partir de la bibliografía consultada, contiene 480 movimientos estratégicos. De las cerca de 70 fuentes que aportan algún movimiento estratégico o una saclaración acerca de su naturaleza, ninguna sobrepasa las 300 entradas. Las aportaciones más significativas son la guía de tácticas de negociación de Karras, los repertorios tácticos para los subprocesos integrativo, distributivo, de la estructuración de las actitudes y de la negociación intraorganizativa de Walton y McKersie y la recopilación de William Ury. La presentación es alfabética y se incluye una breve descripción de los movimientos estratégicos que permite diferenciarlos.

ABANDONAR UN TEMA. Renunciar a las exigencias relativas a un punto en el que existe un compromiso previo.

ABSTENERSE DE REALIZAR LA PRIMERA OFERTA. Evitar ser el primero en pronunciarse, huyendo de una apertura demasiado conservadora o arriesgada.

ACCEDER SIN HACER CONCESIONES. Ceder en los asuntos sobre los que existe un acuerdo previo.

ACCESO A CENTROS DE PODER. Aproximación a esferas de poder e influencia en busca de protección o ayuda.

ACEPTAR EL TIEMPO LÍMITE. Ceder ante la presión temporal porque resulte conveniente o para exigir reciprocidad.

ACORDAR ÁREAS DE COMPETICIÓN Y COOPERACIÓN. Acuerdo global relativo a la manera de enfocar la negociación en los diferentes temas o aspectos que se han de discutir.

ACTOS DE ESPIONAJE. Obtener información relativa al oponente que éste desea ocultar. Incluye también actividades de contraespionaje y desinformación.

ACUERDO, ENTENDIMIENTO Y PROCEDIMIENTO. Confundir deliberadamente y en beneficio propio el rango de los acuerdos alcanzados.

ACUERDO RÁPIDO. Imponer negociaciones breves y apresuradas cuando el oponente carece de la preparación necesaria.

ACUERDOS DE PRINCIPIO. Búsqueda de un acuerdo inicial en torno a una fórmula general al que siguen conversaciones relativas a los detalles.

ADVERTENCIA. El negociador anuncia a su oponente las consecuencias naturales de emprender o abstenerse de realizar una acción.

AGRUPAR LOS TEMAS. Formar subconjuntos entre los temas que configuran la negociación para agilizar la toma de decisiones.

AGENDA. Determinar la conveniencia el número y orden de los temas, el tiempo destinado a la discusión de cada uno y la posibilidad de enlazarlos.

ALIANZA. Los negociadores se apoyan mutuamente para mejorar su posición ante sus respectivos poderdantes.

AMENAZA. El negociador comunica a su oponente que por voluntad propia actuará de una manera determinada bajo ciertas circunstancias³⁸¹.

AMENAZAR CON HUMOR. Emplear un tono jocoso al proferir la amenaza para reducir los efectos negativos que pudiera ocasionar a la relación.

AMENAZAR EL CONCEPTO DE SI MISMO DEL OTRO. Presionar al oponente amenazando con dañar su auto-imagen.

AMPLIAR EL ÁREA NEGOCIABLE. Compensar a la otra parte en una cuestión adicional incorporada a la propuesta en el curso de las negociaciones.

ANALIZAR LAS QUEJAS DE LOS TRABAJADORES. Obtener información a partir de las propuestas de mejora realizadas por el oponente previas a las discusiones formales.

³⁸¹ Cfr. "Mil formas de coaccionar", en este capítulo.

ANCLAR. Determinar el rango de la negociación al realizar la primera oferta.

APERTURA A LA CREATIVIDAD. Aceptar y fomentar la espontaneidad, la novedad, la flexibilidad y la búsqueda de soluciones alternativas.

APERTURA PARCIAL. El negociador ofrece cierta información a otros que facilita el acuerdo sin descubrir su objetivo o estrategia.

APERTURA TOTAL. Proporcionar voluntariamente al otro toda la información que solicite.

APLAZAMIENTO. Posponer la sesión o las negociaciones al objeto de recuperar fuerzas, ganar tiempo, desequilibrar a la otra parte o adquirir información, especialmente si se encuentra dificultad para llegar a un acuerdo.

APOYAR UNA IDEA DEL OTRO. El negociador reconoce el mérito de otros y respalda públicamente su propuesta.

APUESTA CALCULADA. La toma de decisión se basa en una apuesta de riesgo calculado que beneficia al que la propone.

APROVECHAR EL MOMENTO. Utilizar la presión temporal derivada del contexto.

ARBITRAJE. Introducir un tercero con poder de decisión para configurar el acuerdo.

ARCA DE NOÉ. El negociador comunica directa o indirectamente al oponente que cuenta con alternativas al acuerdo.

ARGUMENTOS FALSOS. Racionalizar una propuesta mediante el engaño utilizando falsas evidencias, demostraciones o testimonios.

ARGUMENTOS ATRACTIVOS. Las palabras utilizadas por el negociador sugieren una ampliación de la propuesta o intenciones amistosas.

ARGUMENTOS QUE EXPRESAN FIRMEZA. Hacer referencia a los poderdantes, principios inviolables, desinterés, reglas de procedimiento y otros obstáculos a la propuesta del otro.

ARGUMENTOS OBJETIVOS. Uso de la lógica para defender una propuesta de actuación.

ARGUMENTOS SOBRE LAS REGLAS DE ACOMODACIÓN. Explotar el valor de las reglas relativas al valor moral de determinados comportamientos.

ARRIBA Y ABAJO. Responder a una demanda extrema invirtiendo los términos de la petición del otro.

ASEGURARSE DE QUE EL OTRO CONOCE LAS REGLAS. Comprobar que el oponente está al corriente de los aspectos concernientes al procedimiento.

ASOCIACIÓN. El negociador busca la vinculación de su causa, su persona o su poderdante a alguien, algo o un valor aceptado por el oponente.

ASOCIADOS. Unión de esfuerzos para mejorar los resultados.

ASPECTOS FORMALES. Manipulación de las normas de procedimiento para aumentar la ventaja propia.

ASUMIR LA RESPONSABILIDAD. El negociador toma decisiones y acepta las consecuencias ante los poderdantes.

ASUNTOS MARGINALES. Retrasar o adelantar los temas secundarios para asegurar los principales.

ATACAR LA PROPUESTA. Cuestionar la propuesta del oponente para obtener información y reducir su nivel de aspiración.

ATAQUES PERSONALES. Mostrar agresividad o cortesía exagerada hacia el oponente en busca de información o prebendas, respectivamente.

ATENCIONES Y PEQUEÑOS FAVORES. El negociador trata de agradar al oponente para predisponerle positivamente hacia su propuesta.

AUMENTO DE LA INTERACCIÓN. Promocionar los contactos con la otra parte para favorecer el conocimiento y mejorar la relación.

AUN EN POSICIÓN DE GANAR, NEGOCIAR. Búsqueda de la participación de la otra parte en la toma de decisiones para garantizar un acuerdo duradero.

AUTOCRÍTICA. El negociador reconoce sus errores ante otros para mostrarse abierto, razonable y flexible.

AUTORIDAD LIMITADA. El negociador hace creer que tiene autoridad total para llegar a un compromiso y anuncia lo contrario en el momento de la firma.

AVANCE CAUTO. Impedir que la prisa destruya las mejores posibilidades.

AYUDANDO AL SECTOR MODERADO DE LA OTRA PARTE. El negociador apoya y facilita el progreso de movimientos favorables a su posición en el seno de la oposición.

AYUDAR AL OTRO. Actuar en beneficio de la otra parte para mostrar buena disposición y generar presión hacia la reciprocidad.

BELLEZA APARENTE. Ofrecer algo extraordinario que con el curso de tiempo pierde atractivo.

BLOQUEO. Crear y presentar impedimentos al transcurso normal de las conversaciones.

BLUFF. Dar a entender que se hará una cosa determinada cuando no se tiene realmente la intención de hacerlo.

BOICOT MATERIAL. Destruir los recursos del oponente para causarle un coste adicional.

BOMBA ATÓMICA. Se advierte de las consecuencias catastróficas de no conseguir el acuerdo.

BOULWARISMO. El negociador anuncia una primera y última oferta en términos de "lo toma o lo deja".

BULLDOG. No dejar escapar un asunto negociable en el que el oponente se sienta incómodo.

BUSCANDO AMIGOS COMUNES. El negociador hace ver al oponente que ambos tienen amistad con un tercero común para predisponerlo favorablemente.

BUSCAR AL HABLADOR. Asegurarse como fuente de información la colaboración de aquellas personas de la organización del otro que no tengan relación directa con el proceso negociador.

BUSCAR EL PROBLEMA. Búsqueda de los intereses subyacentes a las posiciones manifiestas.

BUSCAR LA EXCEPCIÓN. Por un motivo u otro, el negociador considera insatisfactorias todas las propuestas del negociador.

BUSCAR TRANSACCIONES FAVORABLES Y DE BAJO COSTE. Potenciar pequeñas concesiones en asuntos que favorecen en gran medida al oponente.

CALCULADA INCOMPETENCIA. El poderdante oculta información al negociador con deliberación, para que no pueda comunicarla inadvertidamente al oponente.

CALUMNIA. Acusación falsa y maliciosa de palabras, actos o intenciones deshonorosas imputando la comisión de un delito perseguible de oficio.

CAMBIAR EL PAQUETE, NO EL PRECIO. Cuando el oponente pone objeciones al precio de un objeto, el negociador cambia las condiciones del trato para ajustarse a su presupuesto sin reducir el precio de ese objeto.

CAMBIO DE NEGOCIADOR. Sustitución del negociador, de algún miembro del equipo o cambio de equipo.

CAMBIO DE SENTIDO. Actuar contrariamente a lo esperado por el otro.

CAMBIO DE TEMA. Desviar la atención hacia un nuevo asunto en espera de la coyuntura favorable para volver al que se abandonó o bien con la intención de obtener información o evitar el acuerdo.

CAOS. El negociador hace saber al otro que la firma de un acuerdo representará su fin.

CARTA SECRETA. Ser imprevisible en cuanto a las decisiones últimas.

CASINO. Comunicar al otro que su propuesta no ha sido formulada en términos razonables y que carece de seriedad.

CASTIGO. Daño o sanción que impone el negociador al otro.

CAUSAR PERTURBACIONES FÍSICAS. Preparar la sesión de negociación procurando que el ambiente sea hostil para el otro.

CEBAR Y CAMBIAR. Frente a afirmaciones exageradas se responde con ofertas serias.

CELEBRAR CONFERENCIAS. Reunión de las partes interesadas previa a la negociación.

CENTRARSE EN ASPECTOS CONCRETOS. Concentrar la actividad en un área o aspecto específico.

CERRANDO UN TRATO. Señales de cierre que conducen a la firma del acuerdo.

CIERRE CON CONCESIÓN. Concesión final condicionada a la firma del acuerdo.

CIERRE CON RESUMEN. Resumen final que destaca los beneficios obtenidos por el otro al objeto de acelerar la firma del acuerdo.

CITAR UN PRECEDENTE. Referencia a un caso anterior que legítima una demanda.

CLUB DE GOLF. Promover contactos informales entre los líderes de cada equipo en un ambiente ajeno a la mesa de negociación.

COLAPSAR EL NEGOCIO DE ALGÚN COMERCIANTE. Convocar a simpatizantes con la causa en un local e impedir que la clientela pueda efectuar consumiciones o compras.

COMBATIR EL ANTAGONISMO. Disociación del oponente con la causa a la que representa o de sus rasgos positivos frente a los negativos.

COMPARTIR EXPERIENCIAS. Dar a conocer al oponente experiencias anteriores y realizar actividades conjuntas.

COMPARTIR EL RIESGO. Adoptar medidas de seguridad conjuntamente con un grupo de personas que pueden sufrir los mismos inconvenientes en el futuro.

COMPORTAMIENTO EMPÁTICO. El negociador trata de comprender las características psicosociológicas que guían el comportamiento de su oponente.

COMPRE AHORA, NEGOCIE DESPUÉS. Se entabla una relación sujeta a negociación posterior.

COMPROMISO. El negociador se compromete en un punto de la zona de negociación, imponiéndose grandes costes a sí mismo para aceptar acuerdos menos atractivos que ese punto³⁸².

COMPROMISO AL INICIO. Compromiso en las primeras etapas que demuestra la seriedad del negociador y anima a la confianza.

COMUNICACIÓN NO VERBAL. Envío de mensajes no verbales interesadamente y decodificación prudente de los gestos del oponente.

COMUNICACIONES VERBALES. El negociador dota de firmeza a un compromiso elevando el grado de terminación, especificidad y explicitación de las consecuencias en las afirmaciones.

CONCERTACIÓN. Las partes buscan una solución conveniente para todos sin presionarse.

CONCESIÓN CALCULADA. Utilizar la concesión para mostrar rigidez o flexibilidad manipulando el patrón concesivo³⁸³.

CONCESIÓN DE CIERTO RANGO AL Oponente. Reconocer la autoridad del otro

CONCESIÓN IMPOSIBLE. El negociador realiza cierta acción que le impedirá en el futuro ejecutar aquello que le pide su oponente.

CONCESIÓN VOLUNTARIA. Anticiparse a una petición del otro cuando se sabe que finalmente se cederá.

³⁸² Cfr. "Quemar las naves", en este capítulo.

³⁸³ Cfr. "Ceder o no ceder", en este capítulo.

CONFERENCIAS NO OFICIALES. Los negociadores de las partes implicadas en la negociación se reúnen para discutir informalmente los asuntos que los llevaron a la mesa.

CONFESIÓN. El negociador proporciona información confidencial a su oponente para ganarse su confianza.

CONFIDENCIALIDAD. Abstenerse de revelar qué tácticas condujeron a la firma de un buen acuerdo para el negociador.

CONFUSIÓN. Durante las primeras etapas o en las fases intermedias, el negociador trata de aturdir al oponente para retrasar la marcha de las negociaciones.

CONFUSIÓN EN EL CIERRE. La confusión puesta en práctica en las últimas etapas con la intención de obtener ganancias concretas.

CONSENSO FRAUDULENTO. Una parte inicia un proceso de negociación que enmascara una situación conocida por todos.

CONSULTAR AL PERSONAL. En la negociación laboral, el empresario realiza encuestas a sus empleados para obtener información.

CONSUMIR TIEMPO. El negociador insiste en un punto de manera que el oponente le asigna un lugar preeminente en las preferencias del otro.

CONTRA-ATAQUE. Ataque inesperado a un punto débil del otro como respuesta a un movimiento de presión.

CONTRAOFERTA. Responder a una primera oferta de manera que el punto medio entre ésta y la contraoferta sea el resultado deseado por el negociador.

CONTROL DE LA INFORMACIÓN. Búsqueda de información que conduzca a la mejora de la relación de poder respecto al otro.

CONTROL DEL TIEMPO. Despreciar el valor del tiempo aplazando la toma de decisiones, el tratamiento de los temas a discusión, la presentación de las propuestas o la respuesta a las peticiones del otro.

CONTROLAR LAS ESTADÍSTICAS. Estudio pormenorizado de las de las estadísticas presentadas por el otro, así como búsqueda de aquellas cifras numéricas que pueden sostener la posición.

CONVERTIR SU RETICENCIA EN SI. Formular preguntas que únicamente puedan ser contestadas con una afirmación.

COOPERACIÓN UNILATERAL. El negociador finge cooperar que sus exigencias de última hora sean satisfechas.

CREAR DISTRACCIONES. Cuando el oponente está a punto de comprometerse en un asunto, el negociador pone en marcha una serie de mecanismos evasivos destinados a impedir que el otro se pronuncie.

CREAR UN CLIMA FAVORABLE. El negociador renuncia a la hostilidad para reducir la tensión.

CREAR Y PRESERVAR ALTERNATIVAS. Búsqueda de alternativas al acuerdo al margen de la negociación.

CUANDO NO SE BUSCA EL ACUERDO. Una de las partes inicia las conversaciones de negociación sin tener la intención de llegar a un acuerdo.

CULPA. El negociador se declara víctima con la esperanza de que un sentimiento de culpabilidad conduzca al oponente a ofrecer una compensación.

CUMBRE. Una parte solicita la reunión de los máximos representantes, porque sabe que a ese nivel el oponente queda en inferioridad de condiciones.

DAR EJEMPLO. El negociador actúa tal y como le gustaría que lo hiciera el otro.

DAR IMAGEN DE SEGURIDAD. Aun bajo las circunstancias más desfavorables, el negociador manifiesta gran confianza tanto en sí mismo como en el desarrollo de la situación.

DAR PRIORIDAD A LAS RELACIONES PERSONALES. Una parte destaca la importancia de la relación personal, en nombre de la cual presiona posteriormente a la otra.

DAR PRIORIDAD A LOS TEMAS INTEGRATIVOS. Se acuerda resolver en primer lugar aquellos puntos de la agenda que permitan a ambas partes obtener ganancias.

DEBILITAR LAS DIFERENCIAS. El negociador trata de destacar las inclinaciones y aversiones comunes y disimular la falta de coincidencia.

DECLARAR LAS PREFERENCIAS. Anunciar al otro las demandas y su jerarquización para facilitar la elaboración de un acuerdo satisfactorio para todos los implicados.

DEFENSA APASIONADA DE LA POSICIÓN. Cuando el negociador sabe que no puede satisfacer las aspiraciones de sus superiores en cuanto a resultados, trata de mostrarse en la mesa sumamente combativo para cumplir al menos las expectativas funcionales de los poderdantes.

DEFENDER LA POSICIÓN. El negociador que opta por una estrategia de reconocimiento del otro y se muestra flexible, tiene en cuenta y defiende a la vez sus aspiraciones legítimas.

DEFINIR EL TEMA. Caracterización interesada de los temas para aprovechar las ventajas del tipo de argumentación que los acompaña.

DEJAR UN TEMA SIN RUIDO. El negociador concede sin darle importancia algún punto no previsto por los poderdantes sin mencionarlo hasta que finalizan las negociaciones.

DEJAR QUE EL OTRO ESCOJA. Exponer al oponente todas sus opciones de manera que libremente seleccione la que más le satisface.

DELEGACIÓN. Uso de un agente o equipo negociador con poder de representación más o menos limitado.

DELIMITACIÓN DE PUNTOS PERSONALES EN COMÚN. El negociador destaca las actitudes que comparte con el oponente.

DEMANDA INACEPTABLE. Se realiza una oferta que se sabe que rechazará el otro para mejorar la relación al tener en cuenta aquel la intención.

DEMANDAS EXTREMAS. El negociador que decide abrir el proceso realiza una primera oferta muy superior a su nivel de aspiración.

DEMOSTRAR LA MEJOR ALTERNATIVA. El negociador trata de convencer al otro de que está dispuesto a hacer uso de su mejor alternativa al acuerdo con él.

DESAPARECIDO. Cuando los negociadores consiguen llegar a un acuerdo respecto a los términos aceptables para todos, una de las partes anuncia que resulta imposible contactar con la persona con autoridad para firmarlo.

DESARME PREVIO DE LA CONTRAPARTE. Prever los movimientos de la otra parte y adelantarse para neutralizarlos.

DESARROLLAR LA CONFIANZA. El negociador elimina los obstáculos a la confianza y promueve unas relaciones personales y profesionales conducentes al desarrollo gradual de la misma.

DESCONFIAR DE LAS ASUNCIONES. Toma de conciencia relativa a los mecanismos de presuposición que, a falta de información, pueden guiar la acción del negociador.

DESGLOSAR EL PRECIO. Solicitar el valor propio de cada uno de los elementos de una propuesta global.

DESTACAR LA ACTUACIÓN ANTE LOS PODERDANTES. Recalcar y recordar los éxitos propios ante los poderdantes.

DESTACAR LOS ÉXITOS MUTUOS. Los negociadores hacen referencia a tratos anteriores saldados satisfactoriamente o a acuerdos parciales a los que se llegó en etapas anteriores.

DESTRUIR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN. El negociador elimina o inutiliza los canales de comunicación para señalar la ruptura o el aplazamiento de las conversaciones, o para contrarrestar el uso de tácticas de presión.

DESVIANDO LAS CULPAS. El negociador propone como causa de los resultados no obtenidos las diferencias existentes en las aspiraciones de los poderdantes.

DESVIAR LOS ATAQUES. El negociador ignora o minimiza una afrenta personal.

DETECTIVE PRIVADO. Contratación de un tercero encargado de obtener información sobre el otro.

DEVOLUCIÓN DEL FAVOR. El negociador refuerza una actitud del otro premiando el cambio.

DIFAMAR. Desacreditar al otro ante sus poderdantes o a unos u otros ante la opinión pública o terceros.

DISCO RAYADO. Repetición insistente de un argumento que remite a la retórica como fuente de recursos persuasivos.

DISCUSIÓN PRELIMINAR. Reunión formal preparatoria, previa a la negociación, que tiene por objeto de recopilar información relevante para las dos partes.

DISIMULO. Recibir con cautela las demandas de la parte contraria.

DISOCIACIÓN. El negociador desvincula sus deseos de la acción a la que le obligan sus poderdantes o las circunstancias, así su como conducta actual de la pasada, o a sí mismo de un objeto o persona que desagrada al oponente.

DISPARO. La negociación se condiciona a la resolución de una petición previa.

DISTINGUIR EL COMPORTAMIENTO DEL ROL. El negociador manifiesta desagrado personal respecto a las acciones que ha de emprender o las posiciones que ha de defender.

DISTRACTORES. Propuesta de temas irrelevantes para su discusión en la mesa, que permiten obtener información y ganar tiempo.

DIVIDE Y VENCERÁS. El negociador crea o explota y aprovecha las diferencias de opinión en el seno de la otra parte para generar desequilibrios.

DOLOR DE CABEZA. El negociador finge una molestia física que le impide permanecer en la mesa de negociación. Si el oponente se niega a posponer la sesión parecerá poco razonable.

DR. JECKYLL. Se responde aleatoriamente con un comportamiento amistoso o despectivo a las iniciativas del oponente.

EDREDÓN. Cautela extrema en el sentido de evitar expresar una opinión con claridad.

EL BUENO Y EL MALO. Un primer negociador se presenta como rígido e inflexible y a continuación aparece otro cuya amabilidad y comprensión debilitan la resistencia del otro.

ELECCIÓN DE LA FILOSOFÍA NEGOCIADORA. Los negociadores tratan de establecer un módulo de relación cooperativo mediante movimientos creativos.

ELEVAR EL NIVEL DE ASPIRACIÓN. Proyección de las mayores expectativas de logro para conseguir mejores resultados.

EMBELLECEDOR DE CONTRATOS. Tras la firma del acuerdo definitivo, un tercero propone una alternativa mejor que será aceptada si todos los implicados así lo deciden.

EMISARIO. Utilizar una tercera persona que de manera no oficial medie entre las partes, lo que permite a éstas distanciarse de sus propuestas y declinar la responsabilidad por haberlas formulado.

EMOCIÓN POR CIERRE. El negociador trata de controlar las emociones que suscita la proximidad del acuerdo y que le hacen vulnerable a movimientos de escalada por parte del otro.

EMPEZAR POR EL TEJADO. El negociador averigua los límites del oponente antes de iniciar las conversaciones.

EMPEZAR PRESENTANDO LOS ARGUMENTOS A FAVOR. Justificación y contextualización previa de la primera oferta.

ENFOCAR EL INTERCAMBIO A LARGO PLAZO. Se invierte esfuerzo en la relación personal tanto como en la consecución de los objetivos en espera de que las ganancias que acompañan al interés personal tomen forma en negociaciones futuras, cuando la posición sea más débil.

ENFOQUE EXPLORATORIO. Establecimiento de un módulo de flexibilidad en la presentación y discusión de las primeras ofertas.

ENGAÑO. Mentira dirigida a proteger el punto de resistencia o nivel de aspiración propio y a debilitar el del otro.

ENHORABUENA. Se recompensa el comportamiento deseable para estimular su repetición.

ENTENDER LAS EMOCIONES. Control de las emociones para evitar reacciones que perjudican la relación entre las partes.

ENTORNO ESTRESANTE. Manipulación de los factores que generan tensión a lo largo del proceso para influir negativamente en la actividad negociadora del oponente.

ENTRAMPAMIENTO. Las negociaciones se prolongan por medio de una serie de maniobras que mantienen altamente implicado al oponente, de manera que la inversión realizada disminuye las posibilidades de ruptura cuando el otro endurece su posición.

ENTRE PROFESIONALES. El negociador se presenta como un viejo colega, recuerda tiempos pasados y destaca la profesionalidad del oponente a quien pide que se abstenga de hacer difícil el acuerdo.

ESCALADA DE AUTORIDAD. Consultas constantes con altos niveles de decisión que aumentan progresivamente las exigencias.

ESCALADA EN EL ULTIMO MOMENTO. Aumentar las exigencias una vez pactados los términos del acuerdo.

ESCEPTICISMO. Movimiento de anticipación que consiste en prever cualquier acción del otro que pueda tener carácter táctico.

ESCUCHAR A LA OTRA PARTE. Prestar atención al otro, escuchar con calma y hacer valer el gesto como concesión.

ESFINGE. El negociador se mantiene impasible e impenetrable ante cualquier situación en todos los dominios comunicativos.

ESTABLECER UNA BASE DE PARTIDA COMÚN. Destacar un objetivo común válido para todos los implicados.

ESTALLIDO EMOCIONAL. Muestra controlada de enfado.

ESTO ES LO QUE HAY. Enfrentar directamente a los poderdantes a los hechos que impiden un acuerdo en los términos que pretenden.

EUFORIA Y PÁNICO. Evitar exhibiciones emocionales hasta que el acuerdo quede ratificado por ambas partes.

EVITAR COMPROMISOS PERSONALES. Responder con la cortesía mínima a las atenciones del otro rehuendo comportamientos que excedan a lo exigido por la etiqueta.

EVITAR EL COMPROMISO FIRME AL PRINCIPIO. Flexibilidad en el planteamiento de las propuestas iniciales.

EVITAR LA ASOCIACIÓN. Distanciarse de terceros que desagradan al otro.

EVITAR LA SOBRENEGOCIACIÓN. Acuerdo marco que emplaza a la fase de materialización para resolución de los problemas relativos a aspectos concretos que vayan surgiendo.

EVITAR SI/NO. Impedir que la otra parte se enfrente a una situación de ultimátum.

EVITAR TRANSCRIPCIONES TAQUIGRÁFICAS. Rechazar la transcripción oficial de las sesiones para bloquear la confirmación de los compromisos del oponente.

EVITAR UN ENCARGO ESTRICTO. El negociador trata de evitar que los poderdantes formulen una propuesta concreta.

EXAGERAR EL VALOR DEL ACUERDO ALCANZADO. Resaltar ante los poderdantes el valor del acuerdo alcanzado con el oponente.

EXAGERAR EL VALOR DE LA CONCESIÓN. Resaltar ante el oponente la importancia de las concesiones propias.

EXIGIR APOYO INSTITUCIONAL. Para limitar su propia responsabilidad ante los resultados el negociador exige poderes formales a sus poderdantes.

EXIGIR AUTORIDAD. El negociador rechaza el trato con cualquier oponente que carezca de autoridad para tomar decisiones a su mismo nivel.

EXIGIR EL COMPROMISO. Una parte obliga a la otra a comprometerse en su beneficio, cuando ésta se muestra evasiva o renuente a la firma del acuerdo o incluso a formalizar las relaciones de negociación.

EXIGIR UNA PRIMERA OFERTA DEL OTRO. Se obliga a la otra parte a declarar su punto de apertura para iniciar la negociación.

EXPERTOS. El negociador invita a expertos y especialistas que refuerzan sus demandas y reta la experiencia, conocimiento y profesionalidad de los expertos invitados por el otro.

EXPLICAR ANTES QUE DISCUTIR O COARTAR. Se rechazan movimientos de presión y se centra la discusión en favor de argumentos contruidos a partir de las necesidades del oponente.

EXPLORADOR. Una de las partes se presenta al oponente bajo identidad falsa al objeto de obtener información.

EXPLOTAR LA AMBIGÜEDAD DEL CONTRATO. Interpretar el acuerdo de manera favorable a la posición del negociador y actuar en consecuencia.

EXPONERSE A UN DAÑO POTENCIAL CAUSADO POR EL OTRO. Para ganar la confianza del otro, el negociador le proporciona instrumentos que le permiten castigarlo si actúa contrariamente a lo esperado.

EXPRESAR APRECIO POR LO QUE HA HECHO EL Oponente. Declaraciones de apoyo dirigidas al otro.

EXPRESIÓN DE AFECTO. Manifestar afecto hacia el otro.

EXTRAER UN COMPROMISO PREVIO. Obtener del oponente un compromiso en torno al límite superior o inferior del rango de la negociación.

EXTRAER UN COMPROMISO VERBAL. Conseguir una declaración pública del oponente favorable a la propuesta propia o desfavorable en relación a la competencia.

FALSAS DEMANDAS Y DESEOS. Manifestar interés falso en un asunto importante para el otro o falta de interés en uno que sí lo es para el negociador.

FATIGA. Favorecer todo aquello que aumente el cansancio del otro y disminuya el propio.

FAVOR PERSONAL. El negociador solicita del otro una concesión como favor para poder hacer frente a las presiones intraorganizativas.

FAVORECER AL OTRO. Una parte se sitúa en posición de perder para que la otra pueda extraer una ventaja y mejorar la relación.

FLEXIBILIDAD. Adaptabilidad general a la situación y predisposición a ceder en los detalles, acompañada de firmeza en relación a los principios.

FORMAR UNA COALICIÓN. El negociador se une a terceros interesados, implicados en el proceso.

FORMULAR LAS DEMANDAS CON PRECISIÓN. Se renuncia a la ambigüedad en la comunicación de los objetivos para facilitar el avance del proceso.

FORZAR EL FAVOR Y PEDIR ALGO A CAMBIO. Se obliga al oponente a pedir ayuda y solicitar una contraprestación.

FRENTE RUSO. Se presentan dos propuestas al oponente, quien se ve obligado a aceptar una de las dos para evitar la que más le perjudica.

FRENTE AL PODEROSO. El negociador acepta el poder del oponente y da muestras de respeto para despertar benevolencia.

FUEGO DE COBERTURA. Ampliar la gama de propuestas para obtener información del oponente y encubrir los intereses del negociador.

FUEGO CRUZADO. Aumentar el número de asuntos a negociar para facilitar los intercambios.

GANAR LA APROBACIÓN DE TERCEROS. La necesidad de satisfacer a terceras partes no directamente implicadas en la negociación se utiliza para presionar al otro.

GLOBO SONDA. Utilización de los medios de comunicación para sondear las reacciones a una información.

GRUPO DE ESTUDIO. Algunos miembros del equipo negociador o una combinación de negociadores de todas o algunas de las partes implicadas se reúnen para discutir asuntos específicos.

GUERRA SANTA. Una de las partes en conflicto -nación, organización o grupo- solicita la ayuda de todos los miembros o sectores afectados por las negociaciones, presentando a la otra parte como el enemigo común.

HACER AMISTAD CON EL OTRO. Potenciar las relaciones personales en busca de amistad para facilitar el desarrollo de un proceso integrativo.

HACER INTENCIONADAMENTE ACUERDOS INSEGUROS. Se acepta un acuerdo sabiendo que en el futuro pueden surgir excusas legítimas que permitan denunciarlo.

HACER QUE DESTAQUEN LAS NORMAS COOPERATIVAS. Impulsar la negociación integrativa y la resolución conjunta de problemas.

HACERSE EL TONTO. Fingir ignorancia para ocultar y obtener información.

HACERSE EL LOCO. Dar muestras de irracionalidad para ocultar y obtener información, reforzar una amenaza, huir del compromiso y deshacerlo y obligar al otro a comprometerse o ayudarlo a abandonarlo.

HACER SABER AL OTRO QUE HAY UNA SALIDA. Facilitar la retirada del oponente en un punto en el que existe un compromiso previo.

HACER VER LAS CONSECUENCIAS. Modificar la impresión del oponente en torno a los resultados vinculados a una propuesta.

HALAGAR AL OTRO. Adulación dirigida a mejorar la relación por la elevación de la autoestima del otro.

HECHO CONSUMADO. Actuar en beneficio propio sin el consentimiento previo de la otra parte.

HEMOS PERDIDO LA CUENTA. Olvido voluntario de acuerdos alcanzados hasta el momento.

HORA DE COMER. Se cita a la otra parte para realizar una actividad social informal que facilite el trato.

ICEBERG. Desconfiar de la capacidad de aquellos que descuidan la presentación tanto de sí mismos como de sus propuestas.

IGNORAR EL COMPROMISO DEL Oponente. El negociador trata de no manifestarse como receptor de un mensaje que compromete al oponente y no conviene a su postura y quizá tampoco al proceso de negociación.

IGNORAR EL TIEMPO LÍMITE. Una posible respuesta a la imposición de límites temporales por parte del otro es retarlos dejando que transcurra el tiempo determinado por aquel sin realizar las acciones demandadas.

IGNORAR LA POSICIÓN DE APERTURA DEL OTRO. Se ofrece una contrapropuesta sin dejarse influir por lo solicitado por el otro.

IGNORAR LA RECIPROCIDAD. Negarse a revisar la posición tras una concesión del otro.

IMPEDIR EL COMPROMISO. Evitar que el otro realice declaraciones o actos que le comprometen en una posición.

IMPERTINENCIA CORTÉS. Molestar al otro mediante comentarios destinados a disminuir su seguridad.

IMPLICAR A TODOS. El negociador busca el apoyo de otras personas o grupos para crear molestias al oponente.

IMPONER RETRASOS AL OTRO. Se retrasa deliberadamente bien el inicio de una negociación, bien la toma de decisiones.

INCLUIR AL OTRO. Solicitar la participación activa del oponente en la elaboración del acuerdo.

INCREMENTAR EL VALOR DE UN OBJETO. Aprovechar las circunstancias que permiten aumentar el precio de los servicios que se ofrecen al oponente.

INCUMPLIR EL ACUERDO. Se muestra predisposición a la cooperación en el proceso negociador y se violan posteriormente los acuerdos alcanzados.

INFORMACIÓN CAÍDA DEL CIELO. El negociador realiza o dirige una operación de filtración interesada de información.

INSEGURIDAD DELIBERADA. Evitar adquirir un compromiso inadvertidamente.

INSPECCIÓN. Autorizar al oponente o terceras partes a autenticar los datos proporcionados en el transcurso de la negociación relativos a la posición propia.

INSPECCIÓN LIMITADA. Autorizar la inspección pero predeterminando qué aspectos serán desvelados.

INTENCIONES DUDOSAS. Incluir garantías que protejan al negociador del incumplimiento del acuerdo por parte del oponente.

INTERRUPCIONES. Mediar en las intervenciones del oponente para disminuir su seguridad y la eficacia de la presentación de sus propuestas.

INTRODUCCIÓN DE DEMANDAS POSITIVAS PROPIAS. Destacar los costes resultantes de la aceptación de las demandas del oponente.

INTRODUCIR EXTRAÑOS EN LA NEGOCIACIÓN. Incorporar a terceros ajenos a la negociación contrarios a que se produzca un conflicto abierto.

INTRODUCIR UN INTÉRPRETE. Solicitar la presencia de un traductor intérprete aún cuando se domina el idioma prescrito formalmente para ganar tiempo, emplear tácticas de diversión o manipular la creación y ruptura de compromisos.

INVERSIÓN DE ROLES. Los negociadores intercambian sus papeles para aumentar la comprensión mutua de los problemas o transmitir indirectamente información.

INVITAR A UN ALTO FUNCIONARIO. Solicitar la presencia de un alto cargo de la organización del oponente que pueda reaccionar favorablemente a las propuestas.

INVOCAR EL PODER PERSONAL. El negociador apela a su poder personal para conseguir el apoyo de su organización.

INVOCAR SANCIONES INSTITUCIONALES. Destacar la naturaleza institucional de las sanciones impuestas a la otra parte.

INVOCAR TRATOS REPETIDOS. Advertir a la otra parte que la sesión sienta un precedente respecto a futuros encuentros, que necesariamente han de producirse.

JUDO. Llevar la postura del oponente hasta las últimas consecuencias para demostrar su impracticabilidad.

JUSTIFICAR MOVIMIENTOS DE PRESIÓN. En aras de la relación, el negociador explica al otro los motivos de sus pruebas de fuerza.

JUSTO Y RAZONABLE. El negociador propone una solución que presenta como la más justa.

LENGUAJE SIMILAR. El negociador utiliza expresiones familiares para el oponente.

LEVANTAR ACTAS. El negociador actúa como secretario durante las sesiones, pero levanta acta en su beneficio.

LEVANTAR LA SESIÓN. En cuanto el oponente muestra resistencia se da por finalizada la conversación.

LIMITAR LA OPORTUNIDAD DE VIGILANCIA. El negociador oculta sus maniobras a su propia organización.

LIMITAR LAS PROPUESTAS. Evitar que la organización formule propuestas poco razonables.

LIMITE ESPACIAL. Se determina que no se abandonará la sala hasta que se haya logrado un acuerdo.

LLEVAR LA INICIATIVA. El negociador asume la dirección de las actividades, tanto en la preparación como a lo largo del proceso.

MALA FAMA. Se impide que la otra parte haga algo aduciendo como razón principal la mala publicidad que recibirá como consecuencia de su acción.

MALA Y BUENA NOTICIA. Se comunica al otro en primer lugar las desventajas que le reporta una propuesta para que, en ese contexto, destaquen a continuación los aspectos positivos.

MALENTENDIDO. El negociador retira o reinterpreta declaraciones previas alegando con la excusa de una decodificación incorrecta (anterior, por uno mismo o posterior, por el otro).

MAMA HUBBARD. Demostración del compromiso mediante pruebas, generalmente documentos escritos, de la imposibilidad de ceder.

MANEJAR LAS OBJECIONES. Se rebaten las críticas del otro tratando de superar sus objeciones.

MANIFESTAR CULPABILIDAD. El negociador se reconoce causante de algún problema del otro.

MANIFESTAR PREFERENCIA POR LA SOLUCIÓN PROPIA. Se descarta toda solución que no sea la propia.

MANTENER ABIERTOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN. Se evitan las actitudes que pongan en peligro la comunicación entre las partes.

MANTENER LOS ASUNTOS MUY COMPLICADOS. El negociador complica los asuntos para impedir que los poderdantes controlen su actuación y los resultados conseguidos.

MANTENER OCULTOS LOS ARREGLOS. Firmar acuerdos secretos con el oponente y mantener a la organización en la ignorancia de los términos reales.

MANTENER UNA POSICIÓN VAGA. El negociador oculta a la otra parte datos concretos de su propuesta.

MEDIADOR. Se requiere la presencia de un tercero para que interceda en favor propio ante el otro.

MEDICINA. Se informa sobre aspectos negativos o se ponen en marcha medidas desagradables poco a poco, añadiendo gradualmente problemas o dificultades que han surgido o surgirán a medida que el otro asume la información proporcionada.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN. Selección calculada del canal más apropiado para transmitir un mensaje.

MINIMIZAR LA CONCESIÓN DEL OTRO. Se resta importancia a los beneficios obtenidos por una concesión del oponente tanto como al coste que representa para éste cualquier movimiento concesivo.

MIS COLEGAS SON AGRESIVOS. El negociador se muestra ante el otro como incapaz de controlar la indignación de sus colegas o poderdantes.

MOSTRAR A LA COMPETENCIA. Se pone en conocimiento del oponente que tiene competencia.

MOSTRAR CONFIANZA EN EL OTRO. Asunción de la iniciativa en el ofrecimiento de información relevante para el otro y asignación de tareas de organización y control.

MOSTRAR INTERÉS. Desarrollo de la escucha activa para establecer una atmósfera de cooperación y promover un clima constructivo.

MOSTRAR LA DESILUSIÓN. Expresión sincera de desilusión que pone de manifiesto la decepción ocasionada por el comportamiento o la actitud del otro.

MOSTRAR SENTIDO DEL HUMOR. El negociador introduce elementos jocosos para mejorar el ambiente o reducir la tensión.

MOSTRAR TACTO. Se muestra destreza en el ámbito de las relaciones personales, eludiendo la revelación forzada por parte del oponente y la publicidad de aquello que quiere ignorar.

MOVIMIENTOS AL MARGEN DE LA MESA. Actividad externa de los negociadores vinculada al proceso que incita al otro a dar un paso hacia el acuerdo.

MUESTREO. Selección interesada de ejemplos probatorios.

NADA SIN NADA. Negarse a hacer concesiones si no se obtiene algo a cambio.

NEGAR LA AMENAZA. El negociador indica al otro que no hubo intención de amenazar aunque éste así lo percibiera.

NEGAR LA CONCESIÓN. Se responde negativamente a la solicitud de un comportamiento concesivo por parte del otro.

NEGARSE A DAR INFORMACIÓN. El negociador presenta resistencia a maniobras del oponente dirigidas a obtener información.

NEGOCIACIÓN SECRETA. Las partes interesadas se reúnen a negociar en privado y en secreto, y sólo hacen público el resultado.

NEGOCIANDO DE MALA FE. Actuar contrariamente a lo esperado en buena fe.

NEGOCIAR POR TELÉFONO. Recurrir a la comunicación de medio para aumentar la sorpresa y la presión temporal.

NIEBLA. Distraer la atención del otro para ganar tiempo e impedir que se centre en los asuntos programados para la discusión.

NO DEJAR SALIDA AL OTRO. Presionar al otro hasta una posición en la que o bien cede y pierde su reputación o bien resiste y renuncia al acuerdo.

NO DIGA "PERO", DIGA "SI... Y". Variante de la táctica "Si, pero.." que incide positivamente en la relación al sustituir la vinculación adversativa entre la propuesta del otro y las mejoras sugeridas por otra de orden copulativo.

NO NEGOCIABLE. No se acepta negociar algún aspecto concreto de la propuesta.

NO PERDER DE VISTA LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL ACUERDO. Generación de acuerdos cuya materialización resulte factible.

NO APRESURAR LAS DECISIONES. El negociador reta los tiempos límite fijados por imposición o acuerdo inadvertido o voluntario.

NO SOLICITAR EL COMPROMISO. Se renuncia a provocar el compromiso del otro.

NO SOLICITAR LA CONCESIÓN ESPERADA. Se evita la presión sobre el otro aún cuando se tienen esperanzas de que realizará un movimiento concesivo.

NO TENGO MÁS REMEDIO. El negociador recuerda al otro una amenaza.

NOS VEREMOS EN LOS TRIBUNALES/EN LOS PIQUETES. El negociador comunica su indignación al oponente.

NUEVA IMAGEN. Cambio de negociador para desligar el avenir del pasado.

OBTENER MÁS RECURSOS. Cuando los intereses de las partes son compatibles los negociadores tratan de aumentar el área de reparto.

OFERTA ESCALONADA. Para obtener concesiones, el negociador hace ver al oponente los beneficios futuros de la relación.

OFERTA FINAL . Se oscurece el carácter definitivo de la propuesta final para no perder imagen si no es aceptada por el otro.

OFERTA INACEPTABLE . El negociador formula una propuesta tan extrema que convierte cualquier otra extrema posterior en aceptable.

OFF-THE-RECORD. Se comunica información al negociador de la otra parte con el compromiso previo de no revelar el contenido a sus poderdantes, colegas o terceros implicados directa o indirectamente en las negociaciones.

ONO. Se aprovecha una concesión realizada por el otro involuntaria e inadvertidamente antes de comenzar la discusión al indicar que el precio inicial es negociable.

ÓPTICO DE BROOKLYN. Se parte de una oferta inicial a la que según accede el otro se van añadiendo costes extras para aumentar las ganancias en tanto aquel se muestre receptivo.

"OPTIMIZANDO". Se solicita al otro que supere para un conjunto de temas las mejores ofertas recibidas de la competencia en cada asunto por separado.

OSCURECER EN EL ACUERDO QUIEN CONCEDIÓ. El negociador introduce elementos ambiguos en la redacción del acuerdo de manera que cada parte puede interpretarlo de cara a sus poderdantes como considere más conveniente.

OTROS CANALES DE COMUNICACIÓN. Creación de foros para el intercambio de información al margen de encuentros oficiales.

PACIENCIA. El negociador muestra reiteradamente comprensión y disposición a esperar cualquiera que sea la actitud del otro.

PAGO POR ADELANTADO. Se exigen garantías cuando se realiza una concesión previa.

PANTALLAS DE HUMO. Estratagemas para cambiar de tema, oscurecer un punto o retrasar una decisión.

PARADOJA PRAGMÁTICA. Se exige una conducta que sólo puede ser espontánea y se reprocha al otro que actúe por mandato.

PARAR EL RELOJ. Se recurre a la ficción de que las agujas del reloj dejan de correr cuando se llega a la hora señalada para finalizar las conversaciones, si no se ha alcanzado el acuerdo.

PARTIR LA DIFERENCIA. El negociador propone como punto de acuerdo la distancia entre las dos últimas ofertas.

PARTO SIN DOLOR. El negociador logra que el oponente presente como suya lo que constituiría su propuesta, renunciando a la paternidad de la idea.

PARTICIPACIÓN. Invocar el vínculo que crea la negociación entre las partes que discuten, para fomentar el interés por el acuerdo.

PEQUEÑOS PASOS. Los grandes problemas se resuelven dividiéndolos en subapartados.

PERMITIR AL OTRO QUE REVISE SUS COMPROMISOS. Ofrecer al oponente argumentos que justifiquen sus concesiones ante sus poderdantes.

PERRY MASON. Arrinconar al oponente mediante preguntas que se resuelven en argumentos pseudo-lógicos.

PETICIÓN "POR MANDATO". El negociador plantea sus exigencias en nombre de un tercero.

PETICIÓN DISFRAZADA. Reivindicaciones que no implican un desembolso monetario pero a las que finalmente se renuncia a cambio de una compensación económica.

PETRIFICADO. Ante cualquier intervención del otro, el negociador da muestras de sorpresa o incompreensión invitando a la otra parte a explicarse, lo que le proporciona tiempo adicional y sugiere un punto de resistencia mayor del supuesto.

PIQUETES DE PROTESTA. Manifestación reivindicativa de representantes o poderdantes de una parte ante los poderdantes de la otra.

PLATAFORMA. El negociador elabora y presenta un documento amplio que contemple el mayor número de áreas de interés a partir del cual pide sugerencias al otro.

PLUMA EN EL AIRE. Aprovechando que el negociador ha anunciado públicamente su satisfacción por lo conseguido en la negociación antes de la firma del acuerdo, el otro inicia una escalada en el último momento.

PODER DE LEGITIMACIÓN. La costumbre se propone como punto focal.

PODER DE LA SOLUCIÓN SIMPLE. El negociador sugiere la solución más simple como punto focal.

PONER A LA FIRMA. El negociador hace una oferta con los papeles del contrato en la mano.

PONER EL CEBO EN EL ANZUELO. Se insinúa que la propuesta puede mejorarse y se abandona el tema en espera de que el otro retome el asunto, de manera que el interés por negociarlo se desvincula del negociador.

PONER FIN A LAS CONCESIONES. Reconocer y contrarrestar las tácticas dirigidas a reducir el nivel de aspiración sin provocar la ruptura.

¿POR QUÉ?. Formular preguntas en demanda de información, intereses y la razón subyacente a cada argumento.

POSTERGAR LAS CUESTIONES ESPINOSAS. Los negociadores deciden de mutuo acuerdo posponer el tratamiento de un punto difícil de resolver de la agenda.

PREAVISO. Comunicar con antelación al otro que se va a solicitar el inicio de un proceso negociador, para mejorar la búsqueda de alternativas.

PREDECIBLE. El negociador se comporta conforme a lo esperado de alguien que negocia de buena fe y coherentemente.

PREGUNTA HIPOTÉTICA. Pregunta condicional que permite la discusión de determinados temas sin miedo al compromiso.

PREGUNTANDO AL OTRO. Uso de la pregunta para obtener y proporcionar información, intimidar, sugerir, crear dudas, evadir una cuestión, expresar interés, provocar atención o inducir a una conclusión.

PREOCUPACIÓN ESTRATÉGICA. Se dan muestras de interés fingido por los resultados del otro.

PREPARAR LA RETIRADA. El negociador se prepara para retirar una propuesta en cualquier momento salvaguardando la imagen y la relación.

PRESENTAR EL PROBLEMA Y SU SOLUCIÓN PRIMERO. Presentar las propuestas de solución antes que el otro.

PRESENTAR UNA DISCULPA. Reconocer el problema del otro y proponer una solución conjunta.

PRESIÓN POLÍTICA Y ECONÓMICA. Se recurre al poder político y económico para mejorar la situación propia.

PRESIÓN SIN RETROCESO. Uso de principios tácticos de presión desde el inicio al final de las conversaciones.

PRESIÓN FINAL. Se introducen movimientos de presión destinados a agilizar la toma de decisiones que conduce al acuerdo.

PRESTAR ATENCIÓN A LOS PUNTOS DÉBILES. El negociador aprovecha un punto débil del otro para presionar y avanzar sin resistencia.

PRESUPUESTO A LA BAJA. El negociador toma como punto de aspiración del oponente la cifra indicada como punto de resistencia.

PRETEXTOS PARA CEDER. Búsqueda y presentación de argumentos que justifiquen la anulación de un compromiso.

PREVER PROBLEMAS FUTUROS. Redactar el acuerdo en términos simples y comprensibles para evitar incumplimiento por desconocimiento, sobre todo en la negociación intercultural.

PREVENIR FUGAS DE INFORMACIÓN. Prever los actos de espionaje de la competencia.

PROFESIONALIDAD. Despertar en el oponente temor a parecer poco preparado o constructivo.

PROMESA. El negociador anuncia una acción que beneficia al otro y que tendrá lugar bajo ciertas condiciones.

PROPONER A CIEGAS. Renunciar a la iniciativa en la realización de concesiones.

PROPONER, NO RECLAMAR. Exponer las exigencias en forma de propuesta para la discusión.

PROPUESTA "RAZONABLE". El negociador evita referirse a su propuesta en términos encomiosos para no provocar la animadversión del oponente.

PROPUESTA RAZONABLE QUE RECHAZA EL Oponente. El negociador hace una propuesta aparentemente razonable que sabe que aquel tendrá que rechazar con daño a su imagen.

PROTESTA. Reclamación ante los superiores del oponente o bien ante las autoridades competentes o terceros no implicados directamente en el proceso.

PRUEBA DE FUERZA EN UN ASUNTO MENOR. El negociador hace una demostración de su capacidad punitiva y la disposición a emplearla en un asunto menor para aumentar su credibilidad.

PRUEBA INICIAL DE FUERZA. Se inicia la negociación presionando al otro de manera que queda establecido desde el comienzo del proceso quién lleva la iniciativa.

PSEUDO-ACUERDO. Los representantes de ambas partes firman un acuerdo en el que no se expresa otra cosa que la buena voluntad de los implicados.

"PUENTE". El negociador se dirige a los superiores o poderdantes de su oponente y discute con ellos los términos del acuerdo, minando la autoridad de su colega.

PUNTO FOCAL. Se subraya una solución favorable que destaca por su prominencia, unicidad, sencillez, similitud con un precedente y racionalidad.

QUITARSE EL MUERTO. El negociador renuncia a la iniciativa en favor de sus colegas y oponentes para eludir la responsabilidad de los resultados.

RAZONAMIENTO INCORRECTO. Argumentación basada en procedimientos tales como generalizaciones injustificadas, deducciones invertidas, construcción de premisas falsas o establecimiento de correlaciones arbitrarias entre causa y efecto.

REAFIRMAR LAS RELACIONES. Pequeña concesión al final en aras de mejorar la relación.

REALZAR LOS COSTOS ADYACENTES. El negociador recuerda al otro los costes adicionales que afronta al rechazar el acuerdo.

RECESO. Se solicita una pausa breve para favorecer la creatividad, la concentración, el descanso, la reflexión la obtención de información y la planificación de acciones futuras.

RECIPROCIDAD. Se demanda la alternancia en la realización de movimientos concesivos.

RECOMENDAR LA CONCESIÓN VOLUNTARIA Y CEDER. Cuando el negociador sabe que tendrá que ceder en un punto se adelanta y exige reciprocidad.

RECONOCER EL PUNTO DE VISTA. Asumir las diferencias en la concepción y propuesta de resolución del problema.

RECONOCER LAS DIFERENCIAS CON OPTIMISMO. Enfocar constructivamente la resolución de las diferencias.

RECONOCER LAS EMOCIONES DEL OTRO. Los negociadores prestan atención a los sentimientos de la otra parte y los introducen como tema adicional con costes y ganancias asociadas en el proceso.

RECONOCIMIENTO DEL TERRENO. Se acuerda un encuentro informal previo a las conversaciones para mejorar el conocimiento mutuo.

RECORDAR AL Oponente SUS OBLIGACIONES. Se amonesta al oponente como medio de lograr un comportamiento más favorable.

RECORDAR AL Oponente CRÍTICAS DE SUS PODERDANTES. El negociador hace saber al oponente que está al corriente de la desconfianza de sus poderdantes en relación a su capacidad.

RECORDAR EL COMPROMISO. Se indica a la otra parte que el acuerdo tiene validez en los términos pactados, a los que se ha dado publicidad.

RECURRIR A TERCEROS. El negociador solicita o aprovecha la presencia de un tercero no implicado directamente en las conversaciones que se hace valer como testigo.

RECURRIR A TERCEROS PARA FRENAR LOS ATAQUES. El negociador procura la presencia de un testigo que intimide a su oponente en el uso de recursos de presión.

RECHAZAR EL "TRATO HABITUAL". En la transacción, aportar una razón que justifique un trato favorable especial.

RECHAZAR LA PRIMERA OFERTA. Responder negativamente a cualquier propuesta inicial.

RECHAZO A NEGOCIAR. Para mostrar firmeza, el negociador se retira de las conversaciones.

REDONDEAR. Se propone o destaca una cifra redonda que se convierte en punto focal.

REDUCIR EL RITMO DE LA INTERACCIÓN. Se limita la actividad conjunta para no proporcionar inadvertidamente información al otro.

REDUCIR LA TENSIÓN. El negociador introduce elementos de diversión o permitir la liberación de tensiones emocionales para crear y propiciar un ambiente cordial.

REGATEO. Chalaneo o demanda escalonada para solicitar pequeñas y continuas concesiones.

REGLA 90-10. Se cede en los asuntos secundarios pero se exige reciprocidad en los prioritarios.

REGLAMENTO DE SEGURIDAD. Exigir el cumplimiento de lo legal en algún área cuando se niegan mejoras en otra.

RENUNCIAR AL CONTRA-ATAQUE. Para evitar la formación de espirales de castigo el negociador renuncia a responder a una prueba de fuerza con otra.

REPETICIÓN DE LA DEMANDA. Insistencia en la presentación de una propuesta para destacar la importancia que se le atribuye.

REPETIR LA CINTA MAGNETOFÓNICA. Parafrasear al oponente para ganar tiempo.

REPRIMIR LAS ACUSACIONES DIRECTAS AL OTRO. En situaciones problemáticas, el negociador evita culpar al otro aun cuando sea responsable.

RESALTAR LAS VENTAJAS PARA LA OTRA PARTE. Poner de manifiesto los beneficios que reporta la solución propia al otro.

RESISTENCIA. El negociador realiza pequeñas y pocas concesiones y destaca los obstáculos para ceder.

RESTRINGIR ALTERNATIVAS. Empeorar las alternativas del contrario o hacerlas desaparecer.

RESPUESTAS A PREGUNTAS DIFÍCILES. Prever y adquirir destreza en la respuesta a las preguntas que pueda formular el otro.

RESUMEN INCORRECTO. El negociador realiza un sumario de acuerdos parciales que mejora en su favor las condiciones pactadas.

RESUMEN PARCIAL. El negociador realiza un sumario de acuerdos parciales para asegurar su vigencia.

RETENER COMO REHÉN VALORES PRINCIPALES.. El negociador se niega a ceder en un asunto prioritario para la otra parte con obstinación salvo que obtenga una satisfacción altamente valorada por el otro.

RETIRADA APARENTE. El negociador se retira de la mesa con la intención de reanudar las conversaciones en cuanto sea requerido a ello por el otro.

RETIRAR LA CONCESIÓN. El negociador retira una oferta previa aceptada ya por el oponente.

RETRASAR LA PRESENTACIÓN DE LOS TEMAS. Impedir que el oponente se manifieste posponiendo la discusión de un tema.

REUNIONES EN PRIVADO. Encuentros informales entre los negociadores de cada parte de las que no tienen conocimiento sus poderdantes.

RIDICULIZAR LAS AMENAZAS. Tomar a broma un compromiso o una amenaza para despojarlos de oficialidad.

RUMORES. Difundir información en forma de rumor para desprestigiar o despistar a la otra parte.

SACAR A COLACIÓN LA TÁCTICA DEL OTRO. El negociador hace saber al otro que reconoce las tácticas que está empleando y le insta a abandonar el juego.

SALAMI. Lograr pequeñas mejoras sucesivas sin que el otro perciba la magnitud de su actitud concesiva.

SALAMI BACK. El negociador responde a cada intento de escalada con una exigencia.

SECUENCIA DE OFERTAS. Predeterminar el patrón de concesiones de manera que destaque el valor de las propias.

SEDUCCIÓN. Empleo deliberado de capacidad empática, encanto personal, experiencia, disposición al compromiso, claridad, énfasis, serenidad y argumentos persuasivos.

SEÑALES. Ambigüedad deliberada que dificulta el compromiso inadvertido y facilita el intercambio de información.

SEPARAR LA INVENCION Y LA DECISION. Los negociadores potencian la creatividad y los intercambio integrativos al diferenciar los procesos de invención y de decisión.

SESION MARATONIANA. Para reducir costes, garantizar resultados o fatigar al otro se diseñan sesiones de larga duración.

SESIONES FRECUENTES E INMEDIATAS. El contacto continuo entre las partes facilita la resolución de problemas a medida que surgen.

SEXO. Los favores sexuales se convierten en tema adicional y su ofrecimiento o exigencia se entiende como un intento de predisponer favorablemente al otro o bien adquiere valor de cambio.

SI, PERO. Se acepta una propuesta pero a continuación se anuncia un obstáculo.

SILENCIO. Crear pausas incómodas para el oponente que le conduzcan a reconsiderar su propuesta.

SIMPLIFICAR LOS TEMAS. Reducir los asuntos negociables a lo esencial para facilitar el proceso.

SINTONIZAR CON EL OTRO. Adoptar el estilo comunicativo del otro y mostrar congruencia en la expresión.

SOBORNO. Ofrecer una ventaja extraoficial a cambio de una concesión.

SOBREPUJA. El negociador responde a una demanda extrema empeorando las condiciones de su propuesta anterior.

SOCIALIZACION. Promoción y refuerzo del comportamiento cooperativo.

SOCIO TERCO. El negociador presenta como obstáculo al acuerdo las objeciones de un tercero que nunca accederá a la propuesta del otro en los términos presentes.

SOLICITAR COMPORTAMIENTO EMPÁTICO. El negociador pide comprensión al oponente y le proporciona las claves para mejorar la comunicación.

SOLICITAR COMUNICACIÓN CON EL PODERDANTE. Ante movimientos de presión, ambigüedad o comportamiento impropio del otro, el negociador demanda la presencia de aquellos a los que representa para pedir confirmación y protestar si procede.

SOLICITAR INDIRECTAMENTE UNA CONCESIÓN. Sin formalizar una demanda, el negociador extrae una concesión como resultado de sus propuestas o insinuaciones.

SOLICITAR INSTRUCCIONES CLARAS. Ante poderdantes o responsables que eluden la paternidad de las ideas cuando los resultados no son de su agrado, el negociador exige una declaración formal de objetivos y medios.

SOLICITAR LEVANTAMIENTO DE ACTA. El negociador recomienda que se levante acta para protegerse de exigencias posteriores o cambios respecto a los pactos parciales.

SOLICITAR "UN PEQUEÑO CAMBIO". Intento de escalada en la etapa de materialización del acuerdo.

SOLICITAR UNA CONCESIÓN. Una de las partes declara que la propuesta de la otra parte no es aceptable en esos términos y ofrece una alternativa que se sitúa entre las dos declaraciones oficiales.

SOLUCIÓN INCONTROVERTIBLE. Se ofrece una solución que no puede ser rechazada por el otro porque cumple todas las condiciones de viabilidad y aceptabilidad.

SONDEAR. Inquirir con disimulo en torno a la zona de acuerdo.

SORDO. El negociador finge no haber recibido los mensajes enviados por el otro para substraerse a la aceptación o la justificación de comportamientos incompatibles con ésta.

SORPRESA. Introducir elementos inesperados para el otro o incongruentes con sus expectativas.

SUBASTA A LA HOLANDESA. La primera oferta provoca la retirada de la competencia y a continuación se modifican las condiciones.

SUBASTA A LA INVERSA. Se promueven los contactos entre el otro y su competencia antes de que realice la primera oferta.

SUBRAYAR LA EXPERIENCIA COMÚN. Poner de manifiesto enseñanzas o prácticas comunes a los negociadores.

SUBRAYAR UNA OPINIÓN COMÚN. El negociador destaca las opiniones comunes en torno a un tercero ajeno a la negociación.

"SUPERABUNDANCIA" DE INFORMACIÓN. Bajo apariencia cooperativa se inunda a la otra parte con informes y material de prueba que es imposible procesar en el tiempo disponible.

SUPERAR LA MEJOR OFERTA. Se ofrece al otro la posibilidad de mejorar la oferta de la competencia para poder llegar a un acuerdo.

TÁCTICAS DE DIVERSIÓN. Se favorece el contacto entre los implicados en las pausas o promoviendo actividades conjuntas de carácter lúdico.

TEMAS ENCADENADOS. El negociador vincula el avance en un asunto con el avance en otro, de manera que ambos se unen para reclamar valor.

TEMAS FÁCILES PRIMERO. Se negocian al principio los asuntos menos complicados.

TENER EN CUENTA LAS NECESIDADES PERSONALES. Se investigan las necesidades del otro y se satisfacen resguardando los intereses propios.

TEORÍA DEL PODER. Desplegar signos de estatus para modificar la percepción del otro.

TERMINAR RÁPIDAMENTE. El negociador agiliza el cierre para evitar que el oponente adopte un enfoque distributivo sobre la ganancia recién descubierta.

TERRENO FAVORABLE. El negociador desplaza la negociación hacia las áreas menos comprometidas.

TEXTO ÚNICO DE NEGOCIACIÓN. Se formula y acuerda un texto provisional que sirva de punto de partida para propuestas de modificación de las partes.

TIEMPO LÍMITE. Se establece un plazo de terminación para la resolución de un punto de la agenda, una sesión o todo el proceso.

TIEMPO PARA LA ACEPTACIÓN. El negociador concede tiempo al oponente para que se habitúe a la propuesta y sus consecuencias.

TIEMPO PARA PENSAR. Retrasar la toma de decisiones para reflexionar.

TIRO POR APROXIMACIÓN. Propuesta inicial vaga que se va concretando a medida que se obtiene información.

TOMAR COMO REFERENCIA EL VALOR ABSOLUTO. El negociador evita realizar operaciones numéricas que impidan tener como referencia la cifra global.

TOMAR NOTAS. El negociador apunta, a la vista del oponente, todo aquello que resulta relevante en el desarrollo del proceso.

TORPE. Se cuestiona la preparación del otro.

TRABAJANDO SOBRE UN PROBLEMA IMPORTANTE DEL OTRO. El negociador ayuda al otro a resolver un problema.

TRATO CONTINUADO. Aumentar la frecuencia de los encuentros formales e informales para sonsacar indicios.

TRATO PARCIAL. Cuando los negociadores no encuentran una fórmula para alcanzar el acuerdo, se resuelve al menos un aspecto concreto.

TRUEQUE. Intercambio de mercancías que permite al negociador ocultar el volumen del negocio en términos monetarios y facilitar la transacción.

ULTIMÁTUM. Oferta en términos de "lo toma o lo deja".

USAR PRINCIPIOS VALORADOS CON IMPLICACIONES VENTAJOSAS. El negociador logra que se acepte como principio guía para resolver el problema uno que le beneficia al aplicarse al conjunto de temas.

USO DE PSICÓLOGOS. Introducción de un psicólogo en el equipo que colabora en la determinación de la estrategia, participando como observador de los otros y asesor del equipo.

USO DEL EQUIPO. Selección de los componentes del equipo negociador para contrarrestar los esfuerzos del otro.

UTILIZAR LAS DIFERENCIAS PARA CREAR ACUERDOS. Se aprovechan diferentes valoraciones del riesgo, tiempo o expectativas para elaborar acuerdos contingentes.

UTILIZAR EL MEJOR ACUERDO ALTERNATIVO. El negociador muestra al otro su mejor alternativa al acuerdo.

UTILIZAR UN BORRADOR DE NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICO. Una parte toma la iniciativa en la elaboración del borrador para el acuerdo y lo redacta en los términos que más le favorecen.

VALOR ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN FUTURA. El negociador incluye en el precio de un bien los beneficios que puede proporcionar a largo plazo.

VALORAR AL OTRO. El negociador contribuye al prestigio del otro o sus poderdantes y permite que el resultado del acuerdo sea congruente con sus principios.

VENDA BARATO PERO HÁGASE FAMOSO. Se reduce el precio o las exigencias relativas a un bien para obtener reconocimiento en transacciones futuras.

VIGILANCIA. Se controla la respuesta emocional a los movimientos del otro para resistir el uso de la presión como defensa.

VINCULAR DOS NEGOCIACIONES. Se toman los resultados de otra negociación como precedente que obliga al negociador y viceversa.

VÍNCULO PARA EL RECLAMO. Tras la creación de un nuevo valor, el negociador lo asocia a intereses que le permiten reclamarlo en la mayor parte.

VIUDAS Y HUÉRFANOS. El negociador trata de despertar compasión apelando a los mejores sentimientos del otro en calidad de persona y no de representante de una organización.

2.3. RECAPITULACIÓN

La revisión de diversos repertorios de estrategias y tácticas de negociación permite identificar veintiséis estrategias y cuatrocientos ochenta movimientos estratégicos. Considerados como repertorios potenciales, hacen posible el reconocimiento del comportamiento estratégico, dentro de los límites que ellos mismos imponen.

El estudio de las estrategias de negociación revela la influencia militar y matemática. A la vez, sirve para detectar nuevas corrientes que apuntan a una mayor diversificación estratégica, la combinación estratégico-táctica y la flexibilidad representada por opciones abiertas.

Uno de los defectos que es posible detectar en la formulación de estrategias de negociación es la negligencia de las contingencias que pueden alterar los planes de las partes implicadas en un proceso negociador. Una estrategia de negociación sólo puede ser así considerada si es dependiente de posibles líneas de actuación emprendidas por otros.

Las generalmente denominadas estrategias de negociación no pueden ser tomadas más que como estrategias parciales. Sólo cuando el propósito de una de las partes es mantener una estrategia parcial durante todo el proceso, independientemente de la actividad de la otra parte, puede considerarse que alcanza la categoría de estrategia.

Las veintiséis estrategias parciales que conforman nuestro repertorio estratégico, deben constituir el punto de partida para la elaboración de líneas de actuación más complejas y contingentes. La propuesta estratégica de Wall es coherente con los supuestos estratégicos generales.

Los trabajos sobre el repertorio táctico de la negociación tienen en perspectiva distintas posibilidades de expansión: el perfeccionamiento de repertorio potenciales, la investigación sobre los efectos de los movimientos

estratégicos y de las combinaciones tácticas, la relación entre variables psicológicas, sociológicas y culturales y repertorio táctico, la profundización en el conocimiento de cada uno de los movimientos estratégicos conocidos, la imbricación táctico-estratégica, el descubrimiento de relaciones complementarias u opuestas, relaciones de dependencia e instrumentalidad y la relación entre repertorios tácticos y actividades concretas llevadas a cabo durante el proceso de la negociación, esto último en relación con las posibilidades de clasificación.

La investigación realizada sobre las estratégicas clásicas *Amenaza, Compromiso, Concesión calculada, Demandas extremas, Engaño y Tiempo límite* demuestra que el análisis de los repertorios tácticos no puede ser completado satisfactoriamente sin una labor previa de recopilación y sistematización de la literatura sobre movimientos estratégicos. De las tácticas analizadas destaca fundamentalmente la polivalencia de los movimientos, su carácter ritual y su ambivalencia en las áreas de cooperación y competición.

Ningún estudio de los repertorios tácticos debería ser ajeno a las reglas de práctica estratégica establecidas y aceptadas por los participantes. Un movimiento se define tanto por sus características intrínsecas como por el contexto de utilización. Esto es especialmente aplicable a los movimientos estratégicos en los que predomina el carácter ritual o ético.

El repertorio potencial de tácticas o RP contiene todos los movimientos detectados y presentes en la bibliografía consultada. Toda unidad de negociación dispone de un repertorio propio que denominamos repertorio táctico latente o RFL. Está formado por todos los movimientos estratégicos que conoce y que puede estar en disposición de utilizar.

Para un proceso negociador concreto, esta unidad de negociación empleará todos o alguna de las tácticas de su repertorio fáctico latente. Denominamos repertorio fáctico manifiesto o RFM al conjunto de movimientos estratégicos empleados por una unidad de negociación en un proceso negociador concreto.

El aprovechamiento táctico de una unidad de negociación se define como la cantidad de movimientos estratégicos del RP que figuran en su repertorio fáctico manifiesto. Para realizar los cálculos correspondientes es necesario sustraer previamente todo movimiento que aparece en más de una ocasión.

Los repertorios tácticos tienen como unidad básica de análisis la unidad monádica de negociación, pero es posible identificar repertorios tácticos para unidades superiores, un equipo, una coalición e incluso un proceso negociador. En las negociaciones laborales, Walton y McKersie demuestran que es factible establecer un repertorio general diferenciado para las dos partes en conflicto, extensivo a cualquier proceso dentro del mismo ámbito. Para las negociaciones internacionales se proponen tácticas y estrategias nacionales.

III. COMUNICACIÓN Y MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS

En los capítulos previos, hemos revisado la bibliografía sobre negociación relativa a teorías, modelos y tácticas. Esto nos ha permitido, en primer lugar, situar cronológicamente los modelos manipulativos y, en segundo lugar, reconstruir el repertorio táctico potencial de negociación - todos aquellos movimientos estratégicos susceptibles de ser empleados en un proceso negociador. En cuanto a tendencias, se observa la creciente importancia de los aspectos comunicativos de la negociación en las investigaciones más recientes.

La comprensión del fenómeno comunicativo y su repercusión en el proceso negociador puede contribuir no sólo a mejorar la aprehensión del fenómeno de la negociación sino también a crear un marco apropiado para ordenar el repertorio potencial. Por otra parte, este enfoque puede propiciar los elementos necesarios para introducir algún criterio clasificador que haga operativo el repertorio potencial para el análisis del comportamiento táctico en la negociación.

No es sencillo abordar el estudio de la comunicación en la negociación. Estamos de acuerdo con Winkin, cuando afirma que "La palabra comunicación es un término irritante, un inverosímil trastero donde se encuentran trenes y autobuses, telégrafos y cadenas de televisión,

pequeños grupos de encuentro, recipientes, esclusas y, naturalmente, una colonia de mapaches, puesto que los animales también se comunican"³⁸⁴.

Comenzaremos este apartado aproximándonos a diferentes teorías y modelos sobre la comunicación. Pretendemos ofrecer una visión de lo que estas formulaciones pueden aportar al estudio de la negociación. Hemos escogido las conversaciones de paz de Brest-Litovsk (negociaciones entre rusos y alemanes en 1818) para ilustrar la correlación entre los elementos del proceso de comunicación y las unidades de negociación y, a la vez, desentrañar las implicaciones tácticas de estas correspondencias.

Desde la investigación en negociación, la comunicación es vista, generalmente, como la forma que adoptan los intercambios de ofertas. La preocupación de los investigadores se ha centrado sobre todo en descifrar los beneficios y/o perjuicios que la comunicación causa a los procesos negociadores³⁸⁵. En la negociación, Nicholson distingue cinco categorías de participación comunicativa:

"... la no comunicación, la comunicación implícita, la comunicación explícita en la que existe la duda sobre la veracidad de las declaraciones de los negociadores, y la comunicación explícita en la que existe un adecuado control de lo acordado o se tiene fe en la palabra del negociador. Existe también el tipo híbrido de comunicación explícita reforzada por una comunicación implícita"³⁸⁶.

Los trabajos realizados en el campo de la negociación se centran en

³⁸⁴ WINKIN, Y., (comp.), "Introducción", *La nueva comunicación*, Kairós, Barcelona, 1987, p. 11.

³⁸⁵ La investigación llevada a cabo por Deutsch y Krauss utilizando un juego experimental de transporte demuestra que, bajo determinadas condiciones, al introducir la posibilidad de comunicarse los resultados obtenidos por los participantes son peores. Vid. DEUTSCH, M. y KRAUSS, R.M., "Studies of interpersonal bargaining", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 6, 1962, pp. 52-76.

³⁸⁶ NICHOLSON, M., *op. cit.* (*Análisis del conflicto*), p. 153.

las situaciones de no comunicación y comunicación explícita y especialmente en las relaciones internacionales. La comunicación implícita es tomada en consideración por los expertos en relaciones laborales. Pero, todos ellos muestran una tendencia casi generalizada a focalizar el interés en los elementos del proceso comunicativo (especialmente mensaje y canal) y, como dijimos, en los efectos. Desde la psicología y la sociología se estudian emisores y receptores pero se descartan las implicaciones comunicativas³⁸⁷. Desde luego, salvo los estudios realizados por Schelling, menos atención ha recibido la relación comunicación-tácticas de negociación.

Las tendencias actuales dirigen los estudios al análisis de mensajes verbales, no verbales, intercambio de información, lenguaje, medios de comunicación, símbolos y significado. Se pretende, a partir de estos elementos, buscar la interrelación con otros aspectos del proceso negociador: objetivos, clima, búsqueda de alternativas, rol de las audiencias, etc³⁸⁸.

En la actualidad, no se discute que la negociación es susceptible de ser estudiada desde la ciencia de comunicación como un proceso diferenciado de intercambio de mensajes. Cuando una persona participa - consciente o inconscientemente- en un proceso negociador, queda atrapada en una red comunicativa que le permite interactuar, relacionarse con el entorno, ponerse en contacto con terceros, con superiores o delegados, con otros sujetos implicados cooperantes o adversarios y, también, reflexionar, pensar, planear una estrategia o tomar decisiones.

No todos sus actos serán comunicativos según él o ella los entienden,

³⁸⁷ Entre 1960 y 1975 aparecen más de 1000 artículos y libros dedicados a la negociación en el área de la psicología social. Una recopilación exhaustiva de los hallazgos en este campo puede encontrarse en RUBIN, J.Z.-BROWN, B.R., *op. cit.*

³⁸⁸ Los trabajos de un grupo de investigadores norteamericanos representantes de la corriente descrita se reúnen en una compilación de artículos, algunos de los cuales representan los modelos unidimensionales que recogemos en el primer capítulo. *Vid.*, PUTNAM, L.L. y ROLOFF, M.E., *op. cit.*

pero puede que signifiquen algo para quien los observa. Se verán en ocasiones obligados a optar por una de las alternativas que se les presenten, habrán de intercambiar u obtener información, o quizá prefieran el *statu quo* al posible resultado de la negociación que han emprendido. Algunas de estas acciones serán acciones comunicativas.

Edmon Marc y Dominique Picard destacan el hecho de que las investigaciones sobre la negociación se refieren a menudo a situaciones formales y "No obstante, son ampliamente transportables a otros tipos de situaciones, ya que la mayor parte de las interacciones sociales comportan casi siempre una parte de negociación entre los participantes (negociación de la definición de la relación, de los objetivos que persigue, de los medios para alcanzarlos, de las expectativas mutuas, de las opiniones, de los juicios, tomas de decisión, etc.)"³⁸⁹. También Pearson dirá que "En ocasiones, y en determinadas interacciones, este trato/acuerdo y esta negociación llegan a ser casi invisibles"³⁹⁰.

Así, primero veremos las consecuencias estratégicas de considerar la negociación como un proceso de transmisión de información, de intercambio de información, de puesta en común, de juego de imágenes, de juego de estrategias y de persuasión. Las distintas modalidades de negociación, desde una perspectiva comunicativa, serán también descritas en este capítulo. En tercer lugar, a partir de este marco de referencia y de la literatura existente, buscamos un criterio de clasificación que nos permita ordenar los cuatrocientos ochenta movimientos estratégicos que componen el repertorio táctico potencial.

³⁸⁹ MARC, E., y PICARD, D., *op. cit.*, p. 182.

³⁹⁰ PEARSON, J.C. *et al.*, *Comunicación y género*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1993, p. 36. (Se refieren principalmente a la negociación de significados).

3.1. NEGOCIANDO EN BREST-LITOVSK

En el otoño de 1917, los Gobiernos de las potencias centrales afirman su voluntad de proseguir la guerra hasta su victoria. Los aires de paz que envolvían el planeta tan sólo unos meses antes parecían haberse disipado. Una de las causas del endurecimiento de la posición germano-austriaca habría de buscarse en el resquebrajamiento de la coalición enemiga, fruto de la debilidad del Gobierno provisional ruso y de sus fuerzas armadas.

La cuestión de que Rusia continuase la guerra había quedado planteada desde mayo de 1917, cuando Lenin lanzara la consigna de paz inmediata, sin anexiones ni indemnizaciones. En el ejército ruso huían los oficiales y desertaban los campesinos: no había, en suma, medio de obligar a las tropas a combatir. La crisis económica se manifestaba en toda su crudeza sobre una población ajena a los motivos que llevaron a la nación a tomar parte en la Gran Guerra, incapaz de comprender la fidelidad debida a un compromiso contraído por el régimen anterior. En esta situación, los bolcheviques derrocan al Gobierno provisional de Kerensky y anuncian su intención de terminar con la guerra. Serán necesarios cuatro meses para obtener la paz³⁹¹.

El principal objetivo del gobierno soviético es ganar tiempo de manera que fermente el germen revolucionario en Europa. A la vez, desean evitar la firma de una paz por separado de la Entente con Alemania y Austria, que pudiera poner en peligro la revolución. La oportunidad de negociar un tratado de paz con Alemania no sólo concedería tiempo para consolidar y expandir la revolución sino que permitiría, si los alemanes ofrecieran una paz "injusta y antidemocrática", justificar frente al pueblo la continuidad de la guerra. En todo caso se firmaría la paz y, en última instancia, perdido todo, se salvaría la revolución.

³⁹¹ Vid. RENOUVIN, P., *Historia de las Relaciones Internacionales*, Tomo II, Vol. II, Aguilar, Madrid, 1964, pp. 715-727.

Así, tras el decreto de la paz del gobierno soviético por el que se propone a todos los beligerantes entablar negociaciones (paz sin anexiones ni contribuciones), se busca el armisticio con los alemanes. El alférez Krilenko, como Comandante Supremo de las fuerzas armadas sustituye al general Dujonin, que se niega a solicitar el armisticio. Éste se firmará el 15 de diciembre. El 19 de noviembre se abren las negociaciones formales. Joffe preside la delegación soviética y Kühlman, ministro de Asuntos exteriores, la alemana. Asisten también Austria-Hungría, Bulgaria y Turquía.

El 8 de diciembre los bolcheviques obtienen un 25% de los votos en las elecciones para la Asamblea Constituyente. La tercera semana de diciembre se suspenden las conversaciones, en espera de que se incorporen todos los beligerantes. Los aliados decretan el boicot de la conferencia y los rusos reanudan los tratos con los alemanes. Trotski sale hacia Brest-Litovsk el 10 de diciembre. Se inicia una danza de ofertas y contra-ofertas que finaliza con un ultimátum alemán por el que rechazan la paz sin anexiones. Desean obtener algunos territorios a cambio de la paz.

El 18 de diciembre, Trotski regresa a Petrogrado en busca de instrucciones. En el Comité central se han definido tres posturas: a favor de la guerra, a favor de la paz a cualquier precio, a favor de la paz pero sin aceptar las condiciones alemanas. Trotski añade una fórmula nueva: proclamar el fin de la guerra pero sin la firma de la paz. El día ocho de enero se disuelve la asamblea y es sustituida en sus funciones por el Congreso de los Soviets.

A finales de mes, aceptada la fórmula de Trotski y de nuevo en Brest, se reanuda la conferencia. Las conversaciones se centran en los territorios que exigen los alemanes. Los delegados discuten los términos autodeterminación, anexión y ocupación. Rusia declara el fin del estado de guerra y su delegación abandona Brest. Días más tarde, los alemanes anuncian un ataque, si no se firma una paz en las condiciones anunciadas.

Al avanzar el ejército germánico se solicita la renovación de las negociaciones y el gobierno soviético pide formalmente la paz.

A las condiciones alemanas, más duras que las anteriores y que privan a Rusia de un 25% de la superficie cultivable y el 75% de la producción de hierro y acero, contestan afirmativamente los rusos. Una nueva delegación en la que no figura Trotski, poco dispuesto a aceptar la humillación final, acude a Brest para firmar sin oponer argumentos. Los alemanes aún presentarán exigencias territoriales de última hora aunque las cláusulas financieras son menos gravosas de lo anticipado. Ante la respuesta negativa de los aliados a apoyar a Rusia si se emprende la guerra contra Alemania, el congreso de los Soviets ratifica el tratado el 16 de marzo de 1818.

Hemos seleccionado unos cuantos episodios de estas conversaciones para ilustrar las implicaciones estratégicas de la comunicación en la negociación. Algunos movimientos estratégicos de nuestro repertorio potencial están ligados a la presencia o ausencia de determinados elementos del proceso de comunicación.

3.1.1. Dujonin no quiere entender

Las primeras negociaciones se inician, pues, cuando Rusia solicita el armisticio. El 20 de noviembre se propone la paz, pero el frente ruso no responde. Inmediatamente, el Consejo de Comisarios del Pueblo insta al general Dujonin -jefe supremo de sus fuerzas armadas- a que explique por qué no ha cumplido las órdenes recibidas de proponer de forma inmediata y formalmente el armisticio a todos los países beligerantes. El telegrama es recibido el día 20 de noviembre a las 5 de la mañana, pero Dujonin no ejecuta el mandato hasta el atardecer del día 20.

En la madrugada del día 21 de noviembre, Lenin, Stalin y Krilenko

establecen línea directa de telégrafo con el Gran Cuartel General, buscando una explicación al incumplimiento de su mandato. Al parecer Dujonin, al recibir el mensaje, ha solicitado confirmación de autenticidad porque éste carece de número y fecha. Con esta maniobra ha conseguido retrasar la petición de armisticio, pero intenta entorpecer aun más la acción del gobierno:

"-Una vez convencido, por la cinta que ahora se me entrega de la conversación del mariscal de logis del Cuartel Maestre del Jefe Supremo con ustedes de que el telegrama me fue enviado por ustedes, antes de tomar decisión respecto a lo substancial del telegrama firmado por los comisarios del pueblo Uliánov-Lenin, Trotski y Krilenko, necesito de modo imprescindible disponer de las siguientes informaciones: 1) si el consejo de Comisarios del Pueblo tiene alguna respuesta al llamamiento que ha dirigido a los países beligerantes acompañado del decreto de la paz; 2) cómo se ha proyectado proceder con el ejército rumano, que forma parte de nuestro frente; 3) si se proyecta entablar negociaciones para un armisticio por separado y con quién, si sólo con los alemanes o también con los turcos o si se van a sostener negociaciones con vistas a un armisticio general" (*sic*)³⁹².

Esta acción le valdrá un respuesta contundente por parte de sus superiores. Dujonin será sustituido por Krilenko pero, de momento, se limita su capacidad de actuación y se le exige un control de la actividad que le impida poner en marcha mecanismos de evasión como los anteriores

"El texto del telegrama a usted enviado es absolutamente preciso y claro, en él se habla de la apertura inmediata de

³⁹² "Conversación del Gobierno con el Gran Cuartel General por telégrafo directo el 9 (22) de noviembre de 1917", en LENIN, V.I., *Obras Completas*, Tomo 35 (de octubre de 1917 a marzo de 1918), Progreso, Moscú, p. 81-82.

negociaciones para un armisticio con todos los países beligerantes, y rechazamos resueltamente el derecho de retardar este asunto de importancia estatal interponiendo cuestiones previas, insistimos en el envío inmediato de parlamentarios y en ser informados cada hora de la marcha de las negociaciones"³⁹³.

Podemos hablar de la comunicación, en primer lugar, como intercambio de noticias³⁹⁴. Nada como esta conversación entre Lenin, Stalin, Krilenko y el general Dujonin para ilustrar el proceso así entendido: un emisor (Dujonin) transmite un mensaje -de comprobación- que llega a un receptor (Alto Mando). Pero no finaliza aquí el episodio. El general Dujonin, responde a su vez, asumiendo el papel de emisor, para aclarar aspectos relativos al mensaje. Reconocemos el proceso de comunicación que describe Aristóteles como la combinación de "... el que habla, sobre lo que habla y a quién"³⁹⁵. Y algo más; la posibilidad de retomar la corriente de comunicación y dirigirla hacia la fuente. En la negociación todos estos elementos tienen implicaciones tácticas.

De otro lado, observamos que se trata de un proceso intraorganizacional. Previa, paralelamente o con posterioridad a la negociación con un oponente es posible identificar procesos de negociación interna.

La noción de intercambio supone la existencia de cierta retroalimentación o *feedback*. Este elemento permite la "puesta en común"

³⁹³ *Ibid.*

³⁹⁴ Vid. HUNDT, W., *Comunicación y Sociedad*, Alberto Corazón, Madrid, 1972, p. 30.

³⁹⁵ ARISTÓTELES, *Retórica*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1967, p. 25.

y la generación de circularidad, factor clave en los procesos de comunicación humana³⁹⁶.

"Una cadena en la que el hecho *a* afecta al hecho *b* y *b* afecta luego a *c* y *c* a su vez trae consigo a *d*, etc., tendría las propiedades de un sistema lineal determinista. Sin embargo, si *d* lleva nuevamente a *a*, el sistema es circular y funciona de modo distinto."³⁹⁷

En la conversación, el mensaje enviado por el consejo de Comisarios del Pueblo es objeto de discusión respecto a cómo debe ser interpretado. En este caso, el *feedback* sirve para poner de manifiesto la negativa de Dujonin a cumplir las órdenes: la imposibilidad de responder le hubiera permitido ganar tiempo. El emisor desea averiguar las causas de su negativa a ejecutar el mandato y, a partir del momento en el que se establece el diálogo, se pone de manifiesto que el mensaje fue correctamente interpretado y que lo que se discute no es el contenido sino la pertinencia de éste.

Es evidente que Dujonin no actúa porque no acepta las órdenes; pero si los representantes del Consejo de Comisarios del Pueblo se hubieran limitado a transmitir una nueva orden "¡Cumpla las ordenes anteriormente dictadas!" y de nuevo éste se hubiera negado a ello, su destitución habría sido inmediata. La utilización del *feedback* no impide que tenga lugar este último acontecimiento, pero el emisor sabe, no intuye, las causas que llevan al receptor a desestimar el mensaje. De otra forma, queda la duda.

³⁹⁶ Este elemento es también central en el análisis transaccional. Lebel sostiene que "... la negociación entre partes tiene necesidad sobre todo de transacciones complementarias características de una especie de equilibrio y principalmente de una forma de consenso (LEBEL, P., *El arte de la negociación*, CEAC, Barcelona, 1990, p. 91). Existe un estudio de la negociación desde el punto de vista transaccional de origen alemán, es el trabajo de SCHEERER, H., *Die Kunst erfolgreich zu verhandeln*, Kissing, Veka Verlag, 1980.

³⁹⁷ WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. y JACKSON, D., *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 1991, p. 32.

Ahora, Lenin, Stalin y Krilenko tienen conciencia de la opinión de ciertos sectores dentro del ejército que rechazan la firma de la paz. Saben que no hay unanimidad en sus filas. El que las partes sean monolíticas no impide que existan desacuerdos en el interior de cada una de ellas. De hecho, pueden ser utilizados por la otra parte en su beneficio³⁹⁸.

En principio, el recurso a la negociación para la solución de conflictos supone que las partes implicadas están dispuestas a modificar sus posturas en beneficio de un acuerdo, y esto implica el acercamiento a un modelo circular.

El individuo es un centro de conexiones que maneja y reorienta la corriente de la comunicación, dice Schramm³⁹⁹. Este tipo de intercambios tienen lugar a lo largo del proceso negociador tanto entre las partes como entre los individuos que pertenecen a cada una de ellas. Si bien en la mayoría de las ocasiones el dar opción a que los demás se expresen y comprobar hasta qué punto asimilaron el mensaje que fue emitido es una decisión personal - y mutuamente beneficiosa-, es también una fuente de creación de movimientos estratégicos que se caracterizan bien por la negación a solicitar *feedback* o por la renuncia a facilitar la retroalimentación.

En este sentido, lo negativo se utiliza de manera constructiva, siempre a efectos de la negociación. El punto que aquí se sostiene puede comprobarse en tácticas como *Esfinge* o *Boulwarismo*. En la primera el

³⁹⁸ Es importante, por ello, que el representante de un grupo u organización -siempre que no actúe en solitario- sea capaz de solicitar información a los demás sobre cómo perciben el proceso de negociación que se ha entablado o se va a entablar. De lo contrario, existe el riesgo de presentar un frente desunido. Quizá la primera negociación ha de tener lugar entre los integrantes de las partes que se enfrentan en la negociación. Esta idea y las consideraciones tácticas pertinentes se desarrollan más adelante.

³⁹⁹ En la línea de Hundt, y partiendo de la etimología del término, Schramm afirma: "así como es usual pensar acerca de la comunicación como una transacción, en igual forma puede ser útil considerarla como una relación, basada en el intercambio de información" (SCHRAMM, W., "Cómo funciona la comunicación", en FERNÁNDEZ COLLADO C. y DAHNKE, G.L., *op. cit.*, p. 24).

negociador se abstiene de reaccionar ante el emisor, no le permite observar ninguna actitud de la que pueda deducir en qué posición se encuentra; en la segunda, la opción propuesta por el emisor es la única que acepta como respuesta, por lo que ésta es meramente formal: no hay apelación. En sentido contrario, la promoción de la retroalimentación ayuda a los movimientos de naturaleza integrativa *Participación e Incluir al otro* y resulta esencial para *Asegurarse de que el otro conoce las reglas y Tener en cuenta las necesidades personales*. Las negociaciones de Brest son ejemplo de la circularidad en el intercambio de mensajes. Recordemos que algunos modelos de la negociación, la propia "danza" de la que habla Raiffa, no se entiende sin un patrón de propuestas alternativas.

Algunos movimientos tácticos utilizan el *feedback* con una finalidad distinta. Es el caso de *Repetir la cinta magnetofónica* o *Preguntando al oponente* (Particularmente *Pregunta Hipotética* y *¿Por qué?*), que permiten al negociador ganar tiempo y comprobar la comprensión, respectivamente. Esta última táctica es especialmente adecuada para favorecer la retroalimentación. Valbuena propone cuatro técnicas de comunicación que aumentan la efectividad de la retroalimentación, si bien requieren considerable gasto de energía: la descripción de la conducta y de sentimientos de en la emisión y la paráfrasis y la verificación de impresiones en la recepción⁴⁰⁰. Otro movimiento que contribuye al mejor desarrollo de la conducta comunicativa es *Entender las emociones*.

La mediación (*Mediador*) -como elemento sustituto del *feedback*- facilita los flujos comunicativos entre las partes en contacto. Instrumentos tácticos como *Texto único de negociación* y *Plataforma* se convierten en pretexto para la interacción comunicativa.

⁴⁰⁰ VALBUENA DE LA FUENTE, F., *op. cit.*, pp. 326-331.

3.1.2. Impulsos eléctricos de Brest a Moscú

Así pues, el *feedback*, elemento crucial cuando lo que se pretende es adquirir información y fundar una relación basada en la confianza, puede ser descartado en situaciones en que tal manipulación de la situación comunicativa redunde en beneficio propio⁴⁰¹. En este punto es preciso hacer referencia al canal de comunicación utilizado para enviar o recibir los mensajes.

El caso de primera y única oferta o ultimátum en el inicio (*Boulwarismo*) demuestra que en ocasiones es ventajoso para el negociador interrumpir la comunicación de retorno. Esto es así cuando sabe que, de seguir negociando, el resultado final será peor que aquel el que se llegará de cumplirse las expectativas de comportamiento de cada uno de ellos. Sucede, por ejemplo, cuando dos individuos han de reunirse en un punto, y uno de ellos no quiere desplazarse.

"... si uno puede dar su posición y comunicar que su transmisor funciona, pero no su receptor, y dice que esperará donde está hasta que llegue el otro, este último no tiene opción. No puede realizar ninguna contraoferta efectiva ya que no podría ser oída."⁴⁰²

El negociador puede optar, si la negociación no se realiza a través de medio tecnológico, por abandonar el lugar de reunión emplazando a la otra parte a un encuentro final en el que se producirá la firma del acuerdo en los términos que dicta el emisor. Dos tácticas representan el dilema: *Mantener*

⁴⁰¹ Podemos hablar, pues, de ambivalencia de la retroalimentación la negociación. Recordando las estrategias básicas, podríamos distinguir la utilización integrativa o distributiva del *feedback*, sin identificarlo respectivamente con inclusión y supresión. Si la comunicación, como sostiene Deutsch contribuye a aumentar las posibilidades de ruptura, al limitar el *feedback* se beneficia el proceso negociador.

⁴⁰² SCHELLING, T.C., *op. cit.*, p. 78.

abiertos los canales de comunicación y Destruir los canales de comunicación.

Hablando de canales de comunicación, es imprescindible la referencia a Claude Shannon. Su modelo de comunicación, fruto de su colaboración con la compañía Bell Telephone tiene una primera aplicación en el campo de la ingeniería de las telecomunicaciones.

El resultado de las investigaciones de Shannon se convierte en una teoría sobre la transmisión óptima de los mensajes, porque su objetivo es mejorar el rendimiento del telégrafo en el sentido de aumentar la velocidad de transmisión del mensaje, disminuir las pérdidas en el curso de la transmisión y determinar la cantidad de información que sea posible emitir a través de un canal y en un tiempo dado.

Sin embargo, su modelo adquiere popularidad al ser adoptado por los estudiosos de la ciencia de la comunicación, especialmente tras las modificaciones realizadas por su compañero Warren Weaver.

El proceso comunicativo tal y como es dibujado en el año 1948 carece del elemento básico del modelo de Schramm: la retroalimentación. Es curioso, porque la noción de *feedback* es una aportación de Norman Wiener al estudio de la cibernética y sus trabajos inspiraron el modelo matemático de la comunicación⁴⁰³.

La propuesta de Shannon contempla una fuente de información, origen del mensaje, un emisor o codificador que transforma el mensaje en señales y lo transmite, un canal⁴⁰⁴ o medio utilizado para transformar las

⁴⁰³ Norbert Wiener estudia durante la Segunda Guerra Mundial la conducta de tiro de los cañones antiaéreos. Al aplicar el principio del feedback observa que el cañón mantiene un proceso circular en el que las informaciones sobre la acción en curso nutren al sistema y le permiten, de esta manera, alcanzar el objetivo.

⁴⁰⁴ Teniendo en cuenta la formulación original, el Canal aquí sería comparable al hilo telegráfico o telefónico. Para la comunicación humana sin mediación artificial Berlo
(continúa...)

señales, un receptor que descodifica la señal y el destino, aquel a quien se envía y recibe el mensaje.

Fácilmente podemos reseñar aquí multitud de comunicaciones que tienen lugar a lo largo de los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero o marzo de 1917 y 1918. Dada la época en la que tiene lugar la cumbre germano-rusa, el telégrafo es el medio de comunicación más habitual para realizar comunicaciones a distancia.

Este es el canal a través del cual son cursadas las invitaciones al cese de la guerra realizadas por los rusos, se envían mensajes a las delegaciones destacadas en Brest-Litovsk y, en suma, se establecen comunicaciones entre las partes implicadas (por ejemplo, en las fechas 19 y 23 de febrero de 1918). Trotski relata cómo:

"... aún faltaban dos días para que expirase el plazo de una semana, cuando el General Samoilo, que había quedado en Brest, nos comunicó telegráficamente que, según le declaraba el General Hoffmann, los alemanes se considerarían en estado de guerra con nosotros a partir de las doce del día 18 de febrero, razón por la cual le invitaban a salir cuanto antes de Brest-Litovsk. El telegrama fue directamente a manos de Lenin. Yo me encontraba a la sazón celebrando una entrevista con los socialrevolucionarios de izquierda. Lenin me pasó el

⁴⁰⁴(...continuación)

identifica tres posibles significados: "formas de encodificar y decodificar mensajes" (los sentidos), "vehículos de mensajes" (ondas sonoras) y "medio de transporte" (aire). Este autor propone la comparación del mensaje con una barca que ha de cruzar un lago .

Berlo se refiere a medios naturales, *vid.* BERLO, D.K., *El proceso de la comunicación*, El Ateneo, B.A., 1984. En Taufic encontramos un listado exhaustivo que incluye medios artificiales: la voz, la vía pública, el dibujo, la música, la escritura, la imprenta, el correo, el telégrafo, teléfono, telex, fotografía, cine, discos, radio, revistas de historietas, televisión, agencias, encuestas de opinión pública, computadoras y satélites artificiales, complementarios pese a su diversidad, *vid.* TAUFIC, C., *Periodismo y lucha de clases*, Akal, Barcelona, 1986.

telegrama en silencio. Pero su mirada me decía que no traía nada bueno."⁴⁰⁵

Igualmente, remitimos a la conversación entre Lenin, Stalin y Krilenko y el general Dujonin. En estos casos, la existencia de un canal artificial lleva a que el mensaje, codificado por el operador de telégrafos y convertido en señal llegue a través del hilo eléctrico a la estación rusa, donde será descodificado o transformado en el mensaje que reciben Dujonin y Lenin, respectivamente. Este aspecto técnico de la comunicación es el que recoge el estudio de Shannon.

3.1.3. Del ruso al alemán

La mediación de un canal artificial conduce a dos procesos de encodificación y decodificación. La primera encodificación afecta a la conversión de ideas, pensamientos, etc. en mensajes y la segunda a su transformación en señal. En la decodificación se ponen en marcha mecanismos contrarios.

Centremos ahora nuestra atención en el mensaje intercambiado. Hundt afirma que, para que la comunicación tenga lugar, emisor y receptor han de disponer del mismo repertorio de señales. El emisor cifrará el mensaje en señales y lo transmitirá. Si el receptor no puede descifrar las señales y no reacciona tal y como esperaba el emisor, no se puede hablar de comunicación.

En primer lugar, tomamos en consideración el acto de encodificación/decodificación del mensaje (la primera parte del proceso que desarrolla el modelo matemático): fuente y emisor están limitados en la

⁴⁰⁵ TROTSKI, *Obras*, vol. 6, Akal, Madrid, 1979, p. 405.

construcción del mensaje por un código o conjunto de signos y reglas de combinación.

Lo que es información en el modelo matemático se definirá en función de las alternativas de elección de que dispone la fuente. Al ser el idioma redundante, muchas letras o palabras son determinadas por las que les preceden. En consecuencia, aportan escasa información. Los signos taquigráficos nacen de esta característica de la lengua. En resumen, a mayor libertad de elección, mayor incertidumbre y mayor información⁴⁰⁶.

En los procesos comunicativos que tienen lugar entre los soviéticos existe concordancia respecto al código utilizado. Lenin, Trotski, Krilenko y Dujonin emplean la lengua rusa. No siempre ocurre así.

En principio, cuando la negociación tiene lugar entre individuos que proceden de diferentes naciones, el código se convierte en un problema. Trotski recuerda los apuros de los intérpretes durante una jornada de las conversaciones de Brest en que los representantes de la Rada ucraniana, animados por el representante de Austria, el Conde Czernin, manifestaron su hostilidad hacia la delegación soviética:

"Los pobres ucranianos se excedieron. Su orador se estuvo por espacio de un cuarto de hora vertiendo groserías sobre insolencias y poniendo en un aprieto al concienzudo intérprete alemán, que las pasó moradas para encontrar el tono con semejante diapasón."⁴⁰⁷

Los negociadores pueden optar por acordar el uso del idioma de uno de los negociadores o una tercera lengua que ambos dominen. Cualquiera

⁴⁰⁶ WEAVER, W., "Matemáticas de la comunicación", en BORDEN, G.A. y STONE, J.D., *La comunicación humana*, El Ateneo, México, 1982, p. 64.

⁴⁰⁷ TROTSKI, *op. cit.*, p. 394.

de estas soluciones puede ser aprovechada tácticamente por alguno de ellos o ambos. La frase "Pardon my french" refleja bien esta idea.

La intervención del intérprete (*Introducir un intérprete*) tiene carácter táctico cuando su presencia no es necesaria sino un recurso para proyectar ignorancia (*Hacerse el tonto/Hacerse el loco*) y obtener tiempo para la reflexión (es instrumental para *Tiempo para pensar* y permite la puesta en práctica de *Retirada Aparente* o *Mediador*)⁴⁰⁸.

En términos generales, aquel que domina el código empleado por su interlocutor, mediando un intérprete, goza de cierta ventaja. Gana tiempo para reflexionar mientras el traductor se esfuerza en comunicarle en su idioma lo que comprendió perfectamente en la lengua empleada por la otra parte. Es ésta la situación en la que se encuentra Trotski, que en cierto momento opta incluso por expresarse en alemán⁴⁰⁹, idioma que domina. Su oponente, el general Hoffmann, también "leía el ruso de corrido"⁴¹⁰.

3.1.4. Se interrumpe la sesión

Volviendo al marco general, el modelo matemático, abandonamos el mensaje para tomar como foco de atención el canal y la señal. Abordamos, pues, el segundo proceso de encodificación/decodificación. Aunque analizaremos este elemento de manera más detallada al tratar la negociación realizada a través de medios técnicos, vamos a fijar nuestra atención ahora en una de las grandes aportaciones del modelo de Shannon: el ruido técnico.

⁴⁰⁸ No nos vamos a extender sobre el poder que la disparidad de la señal confiere al intérprete, que puede adoptar el rol de mediador cuando el desconocimiento de los idiomas por parte de los implicados se lo permite y beneficiar o perjudicar la relación en curso.

⁴⁰⁹ DEUTSCHER, I., *Trotsky, el profeta armado (1879-1921)*, Era, México, 1987, p. 339.

⁴¹⁰ TROTSKI, *op. cit.*, p. 389.

Un ruido es aquella distorsión que modifica la señal que transporta el mensaje en su paso por el canal.

Si se introduce una interferencia en el canal, se produce una distorsión en la calidad de la señal que impide que el mensaje emitido por el transmisor resulte igual al recibido por el receptor. Esto tiene varias consecuencias sobre el proceso negociador.

Por una parte, en ausencia de *feedback*, la negociación puede llegar a su final debido a la incomprensión generada por mensajes contradictorios; los errores tienen su origen no en la fuente sino en el emisor y son, por tanto, involuntarios. No hay medio de comprobar el enunciado original.

En la negociación a través de un medio técnico, la retroalimentación se torna ventajosa en este sentido, como instrumento para comprobar la precisión de la encodificación de la señal. Puede ocurrir que el operador de telégrafos, equivocadamente, introduzca algún signo que altere el significado del mensaje, algo que, como sabemos, también puede ocurrir si se emplea un intérprete.

La redundancia o repetición asegura al emisor que los problemas de transmisión que puedan afectar al mensaje son contrarrestados por un exceso de señal. No se aporta información, pero se reducen las posibilidades de error en la interpretación de la señal y, en consecuencia, del mensaje.

En segundo lugar, el ruido puede ser introducido voluntariamente por una de las partes para dificultar la comunicación interna de la otra parte y ganar tiempo. Crear dificultades en las líneas (*Destruir los canales de comunicación*) representa fielmente el sentido del ruido matemático. Efectivamente, parece ser una táctica de los alemanes, quienes dominaban el canal de transmisiones. En enero, Lenin hace llegar un comunicado por radio a la delegación de paz en el que les transmite su alarma por la falta

de línea directa entre Moscú y Brest-Litovsk, culpabilizando a sus adversarios⁴¹¹.

"Las negociaciones se diferían. Tanto nosotros como nuestros adversarios teníamos que comunicarnos con los Gobiernos respectivos por el hilo directo. La línea no funcionaba bien. Si los trastornos respondían a causas físicas o eran interrupciones provocadas para ganar tiempo, es cosa que no pudimos averiguar. Las sesiones se interrumpían con frecuencia, a veces hasta varios días."⁴¹²

El negociador puede enfrentarse incluso a una situación de ultimátum sin poder comunicarse con sus superiores, ante lo cual ha de tomar una decisión que podrá ser o no considerada correcta por aquellos ante los cuales responde.

Si nos centramos en la autoría u origen del mensaje⁴¹³, vemos cómo la función del delegado del Gobierno en la mesa de negociación- en lo que respecta a la toma de decisiones en Brest-Litovsk- es la de transmisor⁴¹⁴.

⁴¹¹ LENIN, *op. cit.*, p. 333.

⁴¹² TROTSKI, *op. cit.*, p. 386.

⁴¹³ Gabriel Moreno Plaza define la fuente como el productor originario del mensaje, siendo el emisor quien lo envía. Ambos quedarían englobados en el término general de comunicador. Esta diferenciación sirve igualmente para distinguir entre receptor o perceptor y destinatario en el proceso comunicativo. El mensaje llega al receptor, pero el destinatario es la persona o persona a los cuales va destinado.

⁴¹⁴ Trotski expresa sus puntos de vista personales cuando, por ejemplo, discute la pertinencia del término anexión, pero cuando se retira de Brest tras anunciar que los rusos optan por "ni guerra, ni paz", pese a que efectivamente es el mensaje que él personalmente emitiría, lo hace porque esa opción ha obtenido la mayoría en la votación celebrada en el seno del Comité Central.

3.1.5. El Consejo y la delegación

La existencia de una fuente a la que se ha de pedir instrucciones puede ofrecer ventajas a quien domina el canal, si decide inutilizar de manera real o ficticia el medio de comunicación. La otra parte puede también sacar rendimiento de la referencia a una fuente lejana e inflexible que puede o no existir en la realidad.

Algunas tácticas de escalada en la demanda como *Autoridad Limitada* y *Escalada de autoridad* y de disociación entre emisor y mensaje como *Socio Terco* y *Petición por mandato* tienen su origen en la relación que se establece entre el negociador y aquel a quien representa -real o inventado. El movimiento *Esto es lo que hay* podría ser empleado únicamente cuando existe una fuente distinta del emisor.

La diferencia que media entre ser receptor o destinatario de un mensaje queda recogida en este texto, en el que Trotski relata cómo en la primera reunión diplomática de Brest:

"Al presentarme a sus colegas, y después de hacerlo con el turco, esperó a que éste se hubiese alejado un poco, para decirme, en tono de confidencia, pero en voz lo bastante alta para que el otro lo oyese:

-Es el mejor diplomático de Europa.

Cuando se lo conté a Joffe, éste se echó a reír y me dijo:

-Lo mismo dijo de mí, cuando me lo presentaron la primera vez.

Todo parecía indicar que Kühlmann quería ofrecer al "mejor diplomático" una platónica compensación por Dios sabe qué concesiones arrancadas, que seguramente no tendrían nada de platónicas. (...) Czernin cuenta⁴¹⁵ que el día 28 de diciembre Kühlmann le dijo: "El Káiser es el único hombre

⁴¹⁵ Trotski ha leído las Memorias de Czernin cuando escribe las suyas.

razonable que hay en toda Alemania." Hay que pensar que estas palabras no estaban dichas para que las oyese Czernin, sino para que llegasen a oídos del propio Káiser. En aquello de andarse diciendo unos a otros zalemas dirigidas a un determinado destinatario, los diplomáticos se ayudaban recíprocamente."⁴¹⁶

El alcance de los poderes para negociar determina, por ejemplo, la efectividad de movimientos como *Entorno Estresante* o *Entrampamiento*. Es fuente de presión para el negociador cuando desde la otra parte se intentan movimientos de usurpación de funciones como *Solicitar comunicación con el poderdante* o el más directo "*Puenteo*". También es positivo para quien negocia con un subordinado en cuanto que puede, si le conviene, *Invitar a un alto funcionario*.

En cuanto a la estrategia, la decisión atañe, por un lado, a presentarse en persona o utilizar un tercero como representante y, en el primer caso, identificarse como fuente o emisor. Francis Bacon, experimentado diplomático, sugiere que "Buena cosa es tratar en persona cuando (...) quisierais reservaros la posibilidad de desaprobar y la de discutir"⁴¹⁷.

3.1.6. Anexión o coacción

Queremos resaltar ahora una de las deficiencias del modelo de Shannon: aplicado a la comunicación humana, ignora el componente semántico del mensaje. El proceso de transmisión de la señal -transmisor-canal-receptor- puede resultar altamente eficaz y , sin embargo, fuente y

⁴¹⁶ TROTSKI, *op. cit.*, p. 383.

⁴¹⁷ BACON, F., "Del negociar", *Assaigs, Clàssics Curial*, Barcelona, 1976, p. 191. Traducción de Josep Sanchís, Dpto. de Periodismo de Ciencias de la Información (CEU San Pablo de Valencia).

destino obtener dos versiones diferentes del mensaje. No un mensaje diferente sino dos interpretaciones distintas. Porque la fuente introduce un significado determinado en el mensaje cuando encodifica ideas, pensamientos o hechos, y dada la arbitrariedad del signo, nada garantiza que esos símbolos que componen el mensaje suscitarán idénticas imágenes en el destino.

"El resultado "evidente" depende en gran parte de cómo se enuncia el problema, de qué analogías o precedentes suscita en el recuerdo la definición de la cuestión a negociar y de la clase de datos que pueden ser utilizados en ella. Cuando una junta empieza a discutir sobre cómo dividir los costes de su actuación está ya influida por la cuestión de si los términos de referencia aluden a los "dividendos" que deben repartirse o a los "impuestos" que se han de pagar... ."418

Weaver introducirá el concepto de receptor semántico, situado entre receptor y destino y añadirá un segundo proceso de desvirtuación del mensaje, el ruido semántico⁴¹⁹. Borden prefiere la denominación de codificador y decodificador semántico⁴²⁰. Recordemos que el general Dujonin se defendía ante Lenin, Stalin y Krilenko, aduciendo que no tenía las claves necesarias para interpretar el mensaje. Es posible admitir en primera instancia tal afirmación en el sentido de que habiendo tenido lugar de manera correcta el proceso comunicativo, el destinatario puede interpretar incorrectamente el mensaje.

⁴¹⁸ SCHELLING, T.C., *op. cit.*, p. 88.

⁴¹⁹ En palabras de Weaver: "Existen problemas de distinto tipo para cada uno de los tres niveles en que se considera dividido el amplio concepto de comunicación. Así, resulta razonable preguntarse en el siguiente orden: *Nivel A.* ¿Con qué precisión pueden transmitirse los símbolos de la comunicación? (Problema técnico). *Nivel B.* ¿Con qué precisión los símbolos transmitidos son recibidos con el significado deseado?. *Nivel C.* ¿Con qué efectividad el significado recibido afecta a la conducta del receptor en el sentido deseado? (Problema de efectividad)" (SHANNON, C.E. y WEAVER, W., *Teoría matemática de la comunicación*, Forja, Madrid, 1981, p. 20).

⁴²⁰ BORDEN, G., *Introducción a la teoría de la comunicación humana*, Editora Nacional, Madrid, 1974, p. 18.

Uno de los grandes problemas que generan los procesos de negociación resultan de la aplicación de los acuerdos. Cuando el significado de un término es discutible, nada garantiza que no surjan problemas *a posteriori* en el momento de la materialización del mismo, pese a que en su momento y para los presentes en la firma del convenio lo acordado fuese entendido de la misma manera y aceptado por todos. Lo que queda escrito, cuando procede, es el punto de partida de la ejecución del acuerdo.

"... Kühlmann se dejó llevar de una maniobra tan burda, que parecerá a primera vista inverosímil. En un memorial redactado por von Rosenberg, contestando a una serie de preguntas formuladas por nosotros, se decía que las tropas alemanas no podrían ser retiradas de los territorios ocupados hasta que se suspendiesen las hostilidades en el frente occidental. De aquí deduje yo la conclusión, que me parecía lógica, de que serían retiradas *después* de ocurrir eso, y pedí que se fijase un plazo. Kühlmann, al oír esto, fue presa de un ataque de gran excitación. Había puesto grandes esperanzas, seguramente, en la eficacia estupefaciente (*sic*) de aquella fórmula; o lo que es lo mismo, confiaba en poder llevar a cabo su plan de anexiones por medio de ...un juego de palabras. Cuando vio que aquello había fracasado, declaró, asistido por el General, que las tropas no se retirarían ni *antes* ni *después* de terminar la guerra."⁴²¹

El plan de anexiones alemán fue el tema de la animada disputa en la que se enzarzan a finales de diciembre las delegaciones presentes en Brest-Litovsk. Ni siquiera los representantes de las potencias centrales conseguían ponerse de acuerdo. Trotski entendía como anexión la coacción directa o indirecta ejercida sobre las naciones ocupadas. Para Kühlmann, las regiones ocupadas por los alemanes tenían ya gobiernos independientes favorables a Alemania, por lo que no cabía hablar de anexión sino de autodeterminación.

⁴²¹ Trotsky, *op. cit.*, p. 393.

Hoffmann, por su parte, en clara contradicción sostenía que la ocupación se justificaba porque esos territorios no tenían gobiernos propios. Un símbolo, "anexión", que suscita diversas imágenes. Por esto afirma Schramm que no existe significado en un mensaje sino el que es atribuido por una persona.

En otra ocasión, Trotski expresa en Brest-Litovsk su oposición a que en el texto del acuerdo se incluya una referencia a que las partes contratantes deseaban vivir en paz y amistad. Este tipo de declaraciones "copiadas de un documento diplomático por otro, nunca han caracterizado las verdaderas relaciones entre los Estados."⁴²² Es ésta una forma de ganar tiempo. Deutscher describe la situación que crea la oposición de Trotski como "cómica". Sin embargo, Shelling aconseja al negociador que no ha podido plantear el problema de modo que la solución se halle convenientemente próxima a su posición, puede dedicarse a "embarullar la cuestión"⁴²³, que busque definiciones para cada uno de los términos empleados y disminuya la intensidad de la señal de la formulación original.

En ocasiones se deja la puerta abierta a la libre interpretación, siendo expresamente ésta la intención, para evitar que futuras actuaciones queden constreñidas por un acuerdo demasiado específico o que los firmantes deseen reinterpretar el mismo ante aquellos que representan. De esta forma se convierte externamente en un éxito para todos que permite "salvar la cara" ante los miembros de la familia, la junta de dirección o la opinión pública de un país o mundial (*Pseudo-acuerdo, Oscurecer en el acuerdo quien concedió*).

Pero si se ha de aplicar a la relación entre las partes que negocian el acuerdo, con igual motivo a todas aquellas comunicaciones que el negociador entabla conectadas con el asunto que se trata, es decir, miembros de su organización, o grupo o co-delegados, informantes,

⁴²² DEUTSCHER, I., *op. cit.*, p. 338.

⁴²³ SCHELLING, T.C., *op. cit.*, p. 89.

analistas, etc. Una interpretación errónea en cualquiera de estos frentes revierte negativamente en el marco general de la negociación, como una información confidencial relativa a la otra parte pierde toda su utilidad si no es comprendida en su justo término, o sin una indicación al representante de la organización para que actúe en tal dirección.

"Lenin estaba bajo la impresión de que Trotsky había prometido firmar la paz tan pronto como se viera enfrentado a un ultimátum o a una amenaza de reanudación de la ofensiva alemana. Trotsky sostuvo que él se había comprometido a aceptar las condiciones de paz sólo después de que los alemanes hubiesen lanzado realmente una nueva ofensiva, y que aún entonces se había obligado a aceptar sólo las condiciones que las potencias centrales habían presentado hasta entonces, no las condiciones todavía peores que posteriormente dictaron."⁴²⁴

La retroalimentación y la redundancia pueden intervenir eficazmente para reducir el ruido semántico, aunque en ocasiones favorece al negociador mantener la ambigüedad respecto a las indicaciones recibidas ya que tiene un mayor margen de actuación (*Intenciones dudosas, Edredón y Señales*). Esta es una contingencia no prevista por Shannon, dado que el suyo es un modelo aplicado a un tipo de comunicación en el que no tendría sentido.

La emisión del mensaje puede producir, una vez tiene lugar el contacto-decodificación-, un efecto, una reacción en el receptor. Esta reacción puede ser conductual, cognitiva, afectiva o inconsciente. El hecho de que el efecto sea intencional es la nota definitoria de la comunicación persuasiva y, siendo el objeto de la negociación procurar el mejor logro en la resolución de conflictos, va a determinar que la persuasión protagonice el arreglo pacífico de disputas.

⁴²⁴ DEUTSCHER, I., *op. cit.*, p. 333.

De otro lado, al aplicar el modelo matemático a la comunicación humana ocurre que el ruido técnico se convierten en ocasiones en fuente de información. Berne, trabajando sobre el fenómeno de la intuición, concluye que "En contraste con el concepto matemático de "información", el conjunto de información psicológica aumenta más que desciende cuando el ruido (intrínseco) crece en intensidad"⁴²⁵. El ruido se define en la persona como lo que inconscientemente se comunica.

3.1.7. Amabilidad tras la alambradas

El proceso de la comunicación, tiene mucho que ver con la intencionalidad para el sociólogo norteamericano D.K. Berlo. La fuente "después de determinar la forma en que desea afectar a su receptor, encodifica un mensaje destinado a producir la respuesta esperada"⁴²⁶. El comunicador puede manifestar su decisión de influir sobre el oponente o bien puede ocultarla⁴²⁷. Cuando Trotski se dirige a Brest en diciembre de 1917, se hace acompañar de Rádek con una intención clara:

"Judío polaco y nominalmente súbdito austrohúngaro, Rádek había ganado fama como panfletista radical y sagaz en el Partido Socialdemócrata alemán. Su aparición en Brest, como miembro de la delegación rusa, no podía sino escandalizar a los diplomáticos alemanes y austriacos. La presencia de Rádek tenía por objeto demostrar que la revolución defendía la causa

⁴²⁵ VALBUENA DE LA FUENTE, F., "Información", en BENITO, A., *Diccionario de ciencias y técnicas de la comunicación*, Ediciones Paulinas, Madrid, 1991, p. 758.

⁴²⁶ BERLO, D.K., *op. cit.*, p. 24.

⁴²⁷ Nos referimos a intención manifiesta e intención latente, respectivamente. Una descripción de los tipos de intención y su influencia en el ámbito de la comunicación masiva puede encontrarse en MALETZKE, G., *Sicología de la Comunicación Social*, Epoca, Quito, 1976, pp. 124-128.

de una clase, no de una nación, y que la sola idea de un "enemigo nacional" le era ajena."⁴²⁸

Tal es el mensaje, tal la intención. Difícil es predecir si el receptor, el antagonista reconocerá la intención manifiesta o si, por el contrario, descubrirá un intento de influir cuidadosamente camuflado. La obsequiosidad con que los alemanes tratan a los bolcheviques a su llegada a Brest contrasta con el entorno que deliberadamente han elegido para las conversaciones, una fortaleza cercada de alambradas y rodeada de centinelas, animada por el ajetreo propio de un establecimiento militar. Dos mensajes contradictorios, una maniobra de persuasión cuya intención pasa desapercibida para la delegación bolchevique hasta la llegada de Trotski. La intención oculta deviene manifiesta, hasta tal punto que el representante del Consejo de Comisarios del Pueblo está dispuesto a interpretar bajo esa luz el entramado de mensajes que percibe en Brest.

"Un día, que salí a dar mi acostumbrado paseo mañanero, me encontré con un rótulo que decía: "el ruso al que se le sorprenda en estos lugares, será fusilado." El rótulo se destinaba a los prisioneros. Pero me cabía la duda de si no se referiría también a mí, ya que también nosotros éramos allí medio prisioneros, y di la vuelta inmediatamente."⁴²⁹

El negociador espera, cuando el proceso es formal, ser objeto de operaciones destinadas a cambiar su percepción del asunto por tratar, su actitud hacia el oponente, hacia el mensaje o hacia sí mismo y, finalmente, su conducta, que resulta esencial en el momento de la firma del acuerdo. Es posible, por ejemplo, identificar la codificación intencional en busca de un efecto en los ultimátums alemanes, afectivo (28 de diciembre de 1917) y conductual (5 de enero o 28 de enero de 1918).

⁴²⁸ DEUTSCHER, I., *op. cit.*, p. 333.

⁴²⁹ TROTSKI, *op. cit.*, p. 385.

Pero tan imprevisible resulta la percepción de la intención por parte del receptor como la reacción a la persuasión. La primera delegación rusa es acogida de manera calurosa en Brest-Litovsk (se emplean los movimientos *Sedución, Halagar al otro, Atenciones y pequeños favores y Teoría del poder*). El príncipe Leopoldo de Baviera los recibía a la camarada Bizenko que asesinó al general Sazarof, a campesinos, obreros y soldados- como huéspedes; los alemanes se entremezclaban con los rusos.

"La insinuante sociabilidad de los alemanes y los austriacos no dejó de desconcertar incluso a los principales delegados bolcheviques. Yoffe, Kámenev, Pokrovsky y Karaján, revolucionarios experimentados y cultos, mostraron en la mesa de conferencias cierta torpeza natural en los diplomáticos novatos. Durante la primera fase de las negociaciones, cuando Yoffe actuaba como jefe de la delegación soviética, la conferencia estuvo totalmente dominada por Kühlmann, el Ministro de Relaciones Exteriores de Alemania."⁴³⁰

Trotsky era algo más avezado. Puso fin a todas las intimidades, rechazó el encuentro con el príncipe Leopoldo, pidió que las comidas fueran servidas separadamente; prohibió, en general, todo contacto. Su llegada marcó un punto de inflexión en las negociaciones (*Uso del equipo y Evitar compromisos personales* como respuesta a *Atenciones y pequeños favores*). Supo guardarse también de Kühlmann, cuya intención en los halagos descubrió prontamente.

"Se me presentó él mismo, añadiendo, de improviso, que "estaba muy contento" de que yo hubiese venido, pues "siempre era mejor tratar directamente con el señor que no con sus enviados". No había más que mirarle a la cara para comprender lo satisfecho que estaba de esta "fina" jugada,

⁴³⁰ *Ibid.*, p. 334.

enderezada a la psicología de un "parvenu". A mí, aquello me dio la sensación de haber pisado en un charco de lodo. Hasta di instintivamente un paso atrás. Kühlmann comprendió en seguida que había cometido una pifia, se estiró un poco y adoptó inmediatamente un continente seco"⁴³¹.

Cuando Trotski habla del instinto de Kühlmann niega su capacidad de percepción; él mismo recuerda cómo reacciona *de manera no verbal* a la adulación del delegado alemán. Esta respuesta no verbal, no explícita, no es sino una de las tácticas de influencia social que descubre Mehrabian⁴³².

El estudio de los factores que inciden en la eficacia del mensaje persuasivo antes de encodificar aquello que pretende comunicar es pertinente, cuando se pretende producir cambios en el oponente. Los soviéticos juegan la baza de la sorpresa cuando Trotski se dirige a Brest a anunciar que ni continúan la guerra ni firman la paz. ¿Cómo responderán las potencias centrales? Lenin y Trotski han sopesado todas las posibilidades y tal mensaje parece ser la única solución al ultimátum alemán. Lenin es partidario de la firma inmediata de la paz en las condiciones propuestas, pero la lucha dentro del partido se salda con la aprobación de la fórmula de Trotski por el Comité Central.

La respuesta alemana que cabe esperar es bien la aceptación de una paz "de facto" -como parece que ocurre en primera instancia-, o bien la reanudación de las hostilidades. En el primer caso, los rusos quedan en inmejorable situación, en el segundo demuestran al mundo la falsedad de la leyenda sobre su pacto con el Káiser alemán.

⁴³¹ *Ibid.*, p 383.

⁴³² "... normalmente no es posible decir a los amigos o colegas de uno que hablen menos o que sean menos dominantes. En este caso normalmente se emplean las señales de negociación no verbales; tienen la ventaja de que son sutiles y tentativas, pueden retirarse fácilmente, pueden emplearse para explorar otras posibles relaciones sin compromiso y actuar fuera de la atención consciente de cada una de las partes." (ARGYLE, M., *Psicología del comportamiento interpersonal*, Alianza Universidad, Madrid, 1987, p. 108).

El análisis de la intención del otro resulta relevante en cuanto que el negociador ha de elegir una respuesta adecuada al intento de persuasión⁴³³. Precisamente, una vez de vuelta a Brest-Litovsk, Trotski recibe noticias de la propagación de rumores que descubren el comunicado aprobado por el Comité Central el 22 de enero, y que todavía no ha sido transmitido a la delegación germano-austro-húngara.

Trotsky aprovecha el espionaje alemán para desmentir los rumores. Sospechando que las comunicaciones cursadas por el hilo directo entraban en posesión de los alemanes, renuncia al ciframiento de los mensajes. En una transmisión dirigida a Lenin le cuenta cómo la prensa ha puesto en circulación información absurda referente a la posibilidad de que los rusos se nieguen a firmar la paz, reiterando que lograr ésta es de un interés extraordinario para ellos.

"... la intención de todo este comunicado, no era tanto el informar a Lenin de que el secreto de nuestro acuerdo corría ya por el extranjero, como el desorientar a los alemanes. Aquel epíteto, poco correcto, de "asnos" dirigido a los periodistas, no tenía más objeto que imprimir al texto mayor "naturalidad". Lo cierto es que mi declaración del 10 de febrero produjo a nuestros adversarios la impresión de lo inesperado".⁴³⁴

Aquí, el objetivo del emisor se dirige a la consecución de un efecto cognitivo. Idéntica parece ser la intención de las potencias centrales cuando realizan afirmaciones en el sentido de que se acepta la fórmula soviética, para lanzar una ofensiva militar pocos días después. Es esta intencionalidad la que define el comportamiento comunicativo como acción sobre otros en el modelo de Berlo.

⁴³³ El feedback permite el establecimiento de un proceso comunicativo de influencia mutua. *Vid.* REARDON, K.K. *op. cit.*

⁴³⁴ TROTSKI, *op. cit.*, p. 404.

3.1.8. La partitura de Brest

Si el énfasis se sitúa en el receptor la comunicación se despoja de la intencionalidad como nota definitoria y es posible hablar entonces de pancomunicacionismo⁴³⁵. La comunicación humana se aleja del modelo telegráfico y aún del modelo de ping-pong⁴³⁶ para adoptar un formato orquestal.

"El hombre sentado en un abarrotado mostrador en un restaurante, con la mirada perdida en el vacío, o el pasajero de un avión que permanece con los ojos cerrados, comunican que no desean hablar con nadie o que alguien les hable, y sus vecinos por lo general "captan el mensaje" y responden de manera adecuada, dejándolos tranquilos. Evidentemente, esto constituye un intercambio de comunicación en la misma medida que una acalorada discusión. Tampoco podemos decir que la "comunicación" sólo tiene lugar cuando es intencional, consciente o eficaz, esto es, cuando se logra un entendimiento mutuo"⁴³⁷

Comunicación y conducta son utilizados como sinónimos. Si no existe nada contrario de conducta, no hay no-conducta, es imposible no comportarse. Y si toda conducta en situación de interacción (en presencia de otro) es comunicación, por más que uno lo intente no puede dejar de

⁴³⁵ A medio camino se sitúa el modelo de Gerbner. Para éste, la emisión se identifica con la dimensión del control y la recepción con la dimensión perceptiva: "El modelo propuesto por Gerbner es más completo que el de Shannon y Weaver y nos anima a considerar la comunicación no como un simple proceso de transmisión sino como un proceso de selección del contenido" (ELLIS, R., y McCLINTOCK, A., *Teoría y práctica de la comunicación humana*, Paidós comunicación, 1993, p. 112). El modelo de Gerbner se encuentra desarrollado extensamente en VALBUENA DE LA FUENTE, F., *op. cit. (La comunicación y...)*, pp. 105-112.

⁴³⁶ Matemático y circular, respectivamente.

⁴³⁷ WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. y JACKSON, D., *op. cit.*, pp. 50-51.

comunicar⁴³⁸. La comunicación tendrá lugar en el momento en que una persona otorga un significado a una conducta humana cualquiera. Evidentemente la comunicación no verbal cobra una importancia extraordinaria desde este punto de vista.

Un negociador puede adiestrarse en la comunicación analógica para extraer mayores beneficios de orden informativos de la observación de la conducta de los demás. Esta habilidad comunicativa le permite situar al observado en un contexto cultural concreto, determinar sentimientos, cómo le afecta lo que percibe, etc., se convierte el lenguaje corporal en una fuente de *feedback* inestimable, más cuanto mayor sea el desconocimiento del oponente de este factor. Y no sólo para descifrar sino también para transmitir. En las áreas de la comunicación gestual o proxemística se distinguen movimientos cooperativos y competitivos⁴³⁹.

Comunicación no verbal es una táctica de prevención del engaño pero también de inducción al error. La manipulación afecta a todas las áreas del

⁴³⁸ Afirma Borden que: "Ser es comunicarse. Cualquier entidad, viva o muerta, comunicará este hecho por lo menos a quien entre en contacto con ella. Aquí está el misterio de la comunicación humana. No podemos impedir que suceda, de igual forma que no podemos dejar de respirar" (BORDEN, G.A, *op. cit.*, p. 111).

⁴³⁹ Nierenberg y Calero mencionan como cooperativos el sentarse en el borde de una silla, los contactos de la mano con el rostro, el desabrocharse la chaqueta e inclinar la cabeza. Vid. NIERENBERG, G. I. y CALERO, H. H., *El lenguaje de los gestos. Cómo captar lo que no se dice en una negociación*, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1976. El espacio y saludo también tienen variantes competitiva y cooperativa, claramente definidas. Las percepciones espaciales, por ejemplo, se convirtieron en un reto a la hora de configurar las mesas de negociación en las negociaciones de París para poner fin a la guerra de Vietnam (Vid. KNAPP, M., *La comunicación no verbal*, Paidós, Barcelona, 1988) Más recientemente, la mesa de negociación de la conferencia de Madrid hubo de adoptar forma de "T" para contentar a todos los participantes. En la primera sesión de esta conferencia, los delegados de Israel y Palestina evitaron saludarse: "Una hora permanecieron de pie frente a frente y apretujados, pero sin ni siquiera mirarse" (*El País*, "La conferencia de Madrid", 31 de octubre de 1991, p. 2). El diario *El País* presentó en portada la fotografía de los dos líderes, una frente a la otra, y ambos tapándose el rostro con las manos. Sin embargo, el día cuatro las portadas de los diarios *El Mundo*, *La Vanguardia*, *El País* y *Diario 16*, coincidían en preferir para la portada la fotografía de los delegados palestino e israelí dándose la mano. La leyenda a pie de página contextualiza: se estrechan la mano.

comportamiento corporal: paralingüística, kinésica (que comprende los movimientos corporales, los elementos del sistema neurovegetativo, las posturas y los ruidos corporales), táctil, proxémica o territorial, olfativa y todo lo relativo al aspecto y el entorno⁴⁴⁰.

De camino a Brest-Litovsk, Trotski no puede ocultar la impresión que le produce el abandono de las filas por parte de los soldados rusos. El conde Czernin recoge en su relato de aquellas sesiones de Brest el informe del soldado alemán que condujo a Trotski a través del frente de cómo a su llegada a la ciudad éste se mostró cada vez más deprimido a medida que comprendió que las vacías trincheras en el lado ruso del frente le obligaban a enfrentarse al enemigo sin el apoyo de fuerza armada alguna⁴⁴¹. La comunicación no verbal del dirigente ruso será decodificada en diversas ocasiones por los alemanes y utilizada consecuentemente. Trotski no es consciente, por ejemplo, del enojo que muestra ante los insultos de los representantes de la Rada ucraniana⁴⁴².

En el caso de que un individuo se encuentre en presencia de otro y pretenda no comunicar, puede optar bien por el rechazo de la comunicación: hacer sentir al otro individuo que no desea conversar, lo que dará lugar a

⁴⁴⁰ Es la clasificación de Schefflen, de 1965. Para el estudio de la comunicación no verbal existen innumerables fuentes. Desde el clásico de DARWIN, Ch. *La expresión de las emociones en los animales y en el hombre*, Alianza Editorial, Madrid, 1984, a textos modernos de carácter divulgativo: DAVIS, F., *La comunicación no verbal*, Alianza, Madrid, 1989; FAST, J., *op. cit.*; KNAPP, M.K., *op. cit.*; PEASE, A., *El lenguaje del cuerpo*, Paidós, Barcelona, 1993; THIEL, E., *El lenguaje del cuerpo*, Elfos, Barcelona, 1991.

⁴⁴¹ DEUTSCHER, I., *op. cit.*, p. 332-3.

⁴⁴² En sus *Memorias* este episodio sufre una reinterpretación, debido a que sus recuerdos están inevitablemente influenciados por aquellos contemporáneos que ya han publicado las suyas y a que, por otra parte, no son sino una reivindicación del papel que jugó en, por y para la revolución. Deutschmann da crédito a la versión del conde Czernin que nota en su diario que tan pálido, sudoroso y contrariado parecía que daba pena verlo. Trotski afirma que "El Conde habsburguiano cuenta esta escena y habla de mi perplejidad, de mi palidez, de mis calambres, de las gotas de sudor frío que perlaban mi frente. *Prescindiendo de todas estas exageraciones*, reconozco que aquella fue, verdaderamente, una de las escenas más intolerables que allí nos depararon" (TROTSKI, *op. cit.*, pp. 394-5).

un silencio incómodo y relacionante o bien recurrir a técnicas de descalificación de la comunicación (autocontradicciones, oraciones incompletas, malentendidos, estilo oscuro o manierismos idiomáticos, interpretaciones literales de la metáfora o viceversa, etc.).

En este último sentido cabe interpretar el siguiente episodio: el Gobierno soviético decide el 19 de diciembre entablar negociaciones con la Rada de Ucrania, República que reconoce como independiente desde el 3 de diciembre, pero Ucrania responde sin aclarar las dudas soviéticas⁴⁴³. La actitud de la joven República aborta el proceso comunicativo por haber dado a entender a su interlocutor su falta de interés en el proyecto.

Hablamos de la imposibilidad de no comunicar, porque incluso la ausencia de comunicación también puede interpretarse como mensaje: hostilidad, comprensión, ira, ignorancia, etc. Es ahora cuando podemos retomar aquella negociación tácita de Schelling y afirmar, de nuevo, que no existe negociación sin comunicación, siempre y cuando nos situemos momentáneamente en el paradigma pancomunicacionista.

Sí es cierto que no se trata de una negociación abierta o formal, pero esas expectativas coordinadas suponen una actividad de percepción e interpretación. El mismo Schelling señala que: "Cuando la comunicación está ausente ambas partes perciben *algo*; cuando la comunicación es posible ese *algo* debe seguir siendo perceptible, aunque, indudablemente, con menos intensidad."⁴⁴⁴

⁴⁴³ LENIN, V.I., "Resolución del Consejo de Comisarios del Pueblo sobre las negociaciones con la Rada", *op. cit.*, pp. 222-3, donde dice textualmente: "La evasiva de la Rada a contestar si cesa o no su apoyo directo e indirecto a los kaledinistas malogra las negociaciones de paz iniciadas por nosotros y hace recaer en la rada toda la responsabilidad por la continuación de la guerra civil desencadenada...".

⁴⁴⁴ SCHELLING, T.C., *op. cit.*, p. 91.

No podemos sino relativizar la oposición entre negociación explícita y negociación tácita, tomando como elemento discriminador la existencia o no de comunicación entre las partes.

3.1.8.1. El general y el presidiario

Esta visión globalizadora, sin embargo, contiene un elemento desestabilizador muy tenido en cuenta por Castilla del Pino quien define el encuentro entre dos personas como el contacto entre dos esferas tangentes, rozándose la periferia del Yo de cada cual. Se trata de una relación interpersonal "a nivel apersonal"⁴⁴⁵. Admitiendo que la comunicación existe, cabe preguntarse qué es lo que se comunica y cuánto queda por comunicar. Imágenes y papeles y no los objetos-sujetos que constituyen las personas toman parte en la interacción. La posición social de los sujetos y las exigencias que ésta impone constriñen su expresión.

La comunicación ha sido definida como un juego de imágenes. Dean Barlund sugiere la participación de seis personas en los procesos que involucran a dos individuos⁴⁴⁶. Schramm establece un paralelismo entre las escenas de la caverna de la *República* de Platón y el proceso comunicativo. El comportamiento del hombre a la vista de los que le rodean no es el resultado sino de un compromiso con la situación social.

⁴⁴⁵ CASTILLA DEL PINO, C., *La incomunicación*, Península, Barcelona, 1989.

⁴⁴⁶ La imagen de uno mismo, la que posee la otra de uno, la que posee de sí mismo, cómo uno la ve y cómo cree cada uno que lo ve el otro (PEARSON, J.C. *et al*, *Comunicación y género*), Paidós comunicación, Barcelona, 1993., p. 40). El modelo pancomunicativo de la escuela de Palo Alto ha sido formulado en los siguientes términos: "a) Las personas que interactúan en la relación comunicativa, poseyendo una imagen de sí mismos y de sus atributos. b) Las otras personas, como objeto de la relación comunicativa, tal como son imaginadas por cada actor. c) Las reacciones de cada persona a la imagen que se hace del otro y a la presuposición que se hace de cómo le ve el otro. d) Las respuestas que la persona da al otro como consecuencia de las reacciones indicadas en (c). Los propios fines que cada persona persigue en la interacción y en la representación que se hace de los fines que persigue el otro. f) La manera en la que cada persona interpreta que el otro valora los fines del primero" (MARTÍN SERRANO, M., *Teoría de la comunicación*, Alberto Corazón editor, Madrid, 1982, p.144).

"... existe, de una manera característica, una obligación de transmitir ciertas informaciones en presencia de otros, y una obligación de no transmitir otras, tal como se espera por parte de los demás que se muestren bajo tal o cual aspecto"⁴⁴⁷.

En la negociación, los individuos no pierden el contacto con aquellos con quienes se relacionan habitualmente. Siguen siendo padres, hermanos, hijos, amigos de sus amigos, enemigos, conocidos, son delegados de una entidad, corporación, grupo, nación u organización y lo mismo cabe decir de aquellos que se sientan al otro lado de la mesa de negociación. Todos conservan sus características en tanto que seres sociales y ello resta libertad a su actuación.

Conforme avanzaban las conversaciones en Brest- Litovsk, se hacía patente el desacuerdo existente entre los miembros que conformaban la delegación de las potencias centrales: el diplomático alemán Kühlmann deseaba una paz que guardara las formas, no demasiado obviamente impuesta; contaba con la ayuda del general Hoffmann, representante del Supremo Comando y encargado de llevar las conversaciones a una conclusión rápida y, en segundo lugar, con el conde Czernin, Ministro de Relaciones Exteriores de Austria, temeroso ante la brusquedad de Hoffmann, que ponía en peligro la paz que su nación tanto ansiaba. Kühlmann disfrutaba ante los apuros de Hoffmann, y Czernin observaba con gozo maligno a los delegados alemanes dudar ante Trotski.

La necesidad de guardar las formas y la existencia de un objetivo común impidió que el enfrentamiento se hiciera abierto, la situación comunicativa imponía ciertas restricciones. Este constreñimiento forzoso hacía que Kühlmann recibiera con agrado las ocasiones en que Trotski acorralaba al general con su especial agudeza y destreza para replicar. Percibimos todo lo que esto comporta en la reacción del general alemán ante los maliciosos comentarios de su adversario:

⁴⁴⁷ GOFFMAN, E., "Compromiso", en Y. WINKIN (comp.), *op. cit.*, p. 287.

"Trotsky le suplicó en una ocasión al general que recordara que las diferencias entre sus opiniones se debían a diferencias más profundas en sus concepciones: sobre él, jefe de la delegación rusa, todavía pesaba la sentencia que un tribunal alemán había dictado en su contra por hacer propaganda antibélica. El general súbitamente se vio a sí mismo en el papel de colega de un presidiario, y, como si sintiera que le arrancaban todas las medallas del pecho, puso fin al duelo verbal. Cuando Kühlmann le preguntó si quería añadir algo, Hoffmann replicó de mal humor: "¡No, basta ya de esto!".⁴⁴⁸

También Trotski, bastante osado por lo general⁴⁴⁹, se reprime ante la delegación alemana cuando tras protestar por la fórmula relativa a la amistad pretendida por las partes negociadoras, renuncia a presentar una alternativa porque "de todos modos no la aceptarían".⁴⁵⁰

La fuerza del control social se manifiesta en el comportamiento en la esfera privada. Las normas culturales definen como deben comportarse los individuos en una situación, entendiendo esta como contexto en el que "un individuo se encuentra accesible a los desnudos sentidos de los otros que están 'presentes' e igualmente los encuentra accesibles para él"⁴⁵¹, emergiendo por tanto esta situación cuando dos o más individuos se encuentran en presencia mutua.

El individuo puede recurrir a los para-compromisos o barreras contra la percepción bien disimulando su actitud, bien absteniéndose de tomar parte en la situación. Pero incluso en ausencia de toda situación real pueden

⁴⁴⁸ DEUTSCHMANN, I., *op. cit.*, p. 339.

⁴⁴⁹ Además de este episodio, puede repasarse también el retrato de Rádek, que acompaña a Trotski a Brest por deseo expreso de éste.

⁴⁵⁰ *Ibid.*, p. 338.

⁴⁵¹ GOFFMAN, E., "La situación descuidada", en ALVAREZ-URIA, J. y VARELA, J. (Comp.), *Materiales de sociología crítica*, La Piqueta, Madrid, 1986, p. 198.

subsistir comportamientos que pertenecen propiamente a una situación, para prevenir ser descubierto en el "abandono del juego".

El hecho es que, así entendido, la incomunicación compone el rasgo característico de la conducta humana. El entendimiento se produce únicamente en el área de lo que cada estructura social permite comunicar.

"... el uso habitual del lenguaje que compone lo que hemos llamado mero entendimiento no satisface la necesidad de comunicación y, en consecuencia, por bajo de él, la incomunicación prosigue. Y, tras la incomunicación, el aislamiento, del grupo frente a otros grupos, o bien del hombre en su singularidad frente a otro hombre"⁴⁵².

Algo parecido recogían las palabras de Watzlawick, Beavin y Jackson. No resulta extraño que el primero confiese en una entrevista que "una parte importante de la comunicación consiste en saber lo que uno no tiene que decir, pensar, ver y oír"⁴⁵³. El modelo de Berlo incluye como factores que inciden en la fidelidad en la transmisión de mensajes, además de las habilidades comunicativas, el nivel de conocimiento, las actitudes, habilidades comunicativas y el sistema socio-cultural de emisor y receptor.

Unas negociaciones en las que toman parte militares de alta graduación, ministros y diplomáticos ha de verse forzosamente cercada por esa estructura social. La delegación presidida por Kühlmann no era, como hemos visto, de pensamiento uniforme. Las discrepancias entre diplomáticos y militares sometidas al yugo de las formas sólo se dejaban oír a través de terceros interesados.

⁴⁵² CASTILLA DEL PINO, C., *op. cit.*, p. 28.

⁴⁵³ "Entrevista con Paul Watzlawick" realizada por Carol Wilder en septiembre de 1977, en WINKIN, Y. (comp.), *La nueva comunicación*, Kairós, Barcelona, 1987, p. 352.

Así como Czernin animaba a los ucranianos a que expresaran abiertamente su hostilidad hacia la delegación soviética, Trotski acorralaba al general Hoffmann, cuya fidelidad era toda para el ejército, y lo llevaba al extremo de exclamar en una de las sesiones: "¡Yo no represento aquí al Gobierno alemán, sino al alto mando de mi país!"⁴⁵⁴ La respuesta del ruso hacía referencia a sus poderes para negociar únicamente con el gobierno, obligando a Kühlmann a darle la razón frente a su colega. Estas escenas no demuestran sino la incomunicación latente, inherente a la representación social de un rol⁴⁵⁵.

Es difícil que vivencia, conciencia y comunicación sean congruentes. La apersonalidad domina por motivos estratégicos la comunicación en el proceso de negociación. Existe una tendencia a moldear al otro y a evitar la profundidad de la relación, por lo que no es fácil que se produzca el encuentro entre las realidades de los negociadores⁴⁵⁶.

⁴⁵⁴ TROTSKY, *op. cit.*, p. 392.

⁴⁵⁵ Se distinguen los papeles asignados (determinados por otros o resultado de factores sobre los que no se tiene control), elegidos (determinados por el sujeto: ocupacionales, sociales o de amistad), referenciales (asignados o elegidos, dependientes de la pertenencia a un grupo y con unas características específicas e identificables) y casuales (resultado de la presencia en una determinada situación, se asumen durante un breve período de tiempo). *Vid.* ELLIS, R., y McCLINTOCK, A., *op. cit.*, pp. 123-142.

⁴⁵⁶ "Podemos tener una amplia conversación con una persona sin que hayamos conseguido comunicarnos. Comunicarse, desde este punto de vista existencial, significa una cierta participación de alteridad del "yo" en el "otro", y viceversa. Parece ser que éste es el sentido principal, diríamos el más relevante, desde una perspectiva filosófica, de cuantos hacen referencia a la "comunicación humana". Pero desde este punto de vista la comunicación no es ya sólo un proceso, sino una *situación* positivamente o no resuelta." (NUÑEZ LADEVÉZE, L., *Lenguaje y Comunicación*, Pirámide, Madrid, 1977). La noción de proceso de negociación implica quizá, en palabras de Aranguren, descuidar el problema de la comunicación profunda con el otro y centrarse, en el hecho de la comunicación. La razón no es otra que la que acabamos de exponer, la naturaleza "competitiva", en mayor o menor grado, de la negociación.

El cambio constructivo de la personalidad es fruto de la habilidad de escuchar proyectándose a uno mismo, la congruencia o la autenticidad, y la aceptación o aprecio del interlocutor⁴⁵⁷. Algunos enfoques de la negociación parecen ir en este camino, a través de la cooperación.

Sin embargo, las condiciones externas no parece que, salvo en determinados niveles -negociación interpersonal de la relación, por ejemplo,- permitan anteponer el interés subjetivo al objetivo, sacrificando o poniendo en peligro la consecución de aquel mejor logro que orientaba las acciones del negociador⁴⁵⁸. La táctica *Alianza* quizá sea la mejor expresión de la superación del rol, aunque equivalga en ocasiones a traicionar las funciones de representación. En este sentido se emplean también los movimientos *Distinguir el comportamiento de rol*, *Reuniones en privado* e *Invocar sanciones institucionales*.

El ambiente opresivo en que se celebraban las negociaciones, Brest-Litovsk, una fortaleza utilizada por los alemanes como cuartel general, la atmósfera enrarecida por los continuos desengaños que sufrían ambas partes ante expectativas no cumplidas, la presión en ambos bandos por una solución "conveniente", la inexperiencia de los negociadores rusos y la realidad de una guerra que continuaba de forma paralela... Unos buscando la solución rápida; otros, un arreglo pacífico que mostrar a todo el mundo; y algunos, simplemente, ganar tiempo. Todo ello incidió en el desarrollo de las conversaciones de paz, el drama o la tragicomedia representada en el escenario con mayor espontaneidad que aquella que el gigante auditorio mundial le otorgaba.

⁴⁵⁷ ROGERS, C., *El camino del ser*, Kairós, Argentina, 1989, p. 28.

⁴⁵⁸ Esta posibilidad está vinculada directamente con la personalidad del negociador. Cabría caracterizar a éste como portador, si se diera la condición mencionada, de las características de la persona del mañana de Rogers: sinceridad, deseo de autenticidad, escepticismo en cuanto a la ciencia y a la tecnología, aspiración a la totalidad, deseo de intimidad, vitalidad ante el proceso de cambio, cariño, actitud ecológica, autoridad interna, indiferencia hacia las cosas materiales y anhelo de lo espiritual. V. ROGERS, C., *op. cit.*, p. 186-189.

En resumen, la interacción de seres humanos en el proceso negociador supone la puesta en marcha de una cadena circular reactiva en la que intervienen fuente, emisor, código, mensaje, canal, ruido, receptor, destinatario y retroalimentación, referente y contexto. El mismo proceso comunicativo puede ser considerado desde múltiples perspectivas. Nuestro enfoque se nutre de todas ellas, se trata de comprender el mayor número de factores involucrados en la interacción comunicativa humana para determinar su incidencia en el proceso negociador.

3.2. MODALIDADES DE INTERCAMBIO COMUNICATIVO EN LA NEGOCIACIÓN

Analizado el proceso comunicativo en el marco de una negociación concreta (las conversaciones de paz de Brest-Litovsk), es el momento de establecer cierta correlación entre las formas que adoptan los procesos comunicativos humanos y la negociación. Una declaración del gobierno soviético, previa a las negociaciones de Brest, sirve de presentación de la labor que emprendemos a continuación.

"Al proponer a los gobiernos y a los pueblos de todos los países negociaciones públicas inmediatas para concertar la paz, el gobierno declara, a su vez, estar dispuesto a sostenerlas por escrito, por telégrafo, mediante conversaciones entre los representantes de los diversos países o en una conferencia de dichos representantes"⁴⁵⁹.

Los soviéticos ofrecen a los alemanes la posibilidad de decidir las condiciones comunicativas en que procederán las negociaciones -a través de un medio tecnológico o por escrito, con delegaciones o en conferencia de poderdantes. Parece que la naturaleza comunicativa puede ser tomada como punto de partida para ordenar distintos tipos de procesos negociadores.

Miller distingue canal sensorial disponible e inmediatez de la retroalimentación como variables que desde una presencia mínima a la máxima y progresivamente identifican la comunicación intrapersonal, interpersonal, de grupos pequeños, pública y masiva⁴⁶⁰. Blake y

⁴⁵⁹ LENIN, *op. cit.*, p. 15.

⁴⁶⁰ MILLER, G.R., "Ritos, roles, reglas y relaciones: ubicación de la persona dentro de la comunicación interpersonal", en FERNÁNDEZ COLLADO, C. y DAHNKE, G.L., *op. cit.*, p. 31.

Haroldsen contemplan la comunicación intrapersonal, interpersonal, organizacional, el rumor, la comunicación de medio y la masiva. De otro lado, Deutschmann presenta cinco tipos de comunicación: privada cara a cara, privada a través de medio técnico, pública cara a cara, pública a través de mediación tecnológica entre individuos reunidos en el mismo local y pública a través de medios técnicos cuando los participantes se encuentran situados sin contigüidad espacial⁴⁶¹.

McQuail, al definir la comunicación de masas, declara que ésta participa de la comunicación intrapersonal, interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional/organizacional, constituidos a partir de su nivel de organización social⁴⁶².

De lo expuesto por estos autores, podemos concluir que son determinantes, pues, al definir el encuentro comunicativo humano el número de personas que participan en el proceso y la naturaleza del canal. Coinciden los autores mencionados en afirmar la existencia de un proceso intrapersonal, interpersonal (dos o más individuos -de grupo en Miller) y de medio (privada y pública). El rumor y la comunicación organizacional se distinguen por la naturaleza del contenido del mensaje y se pueden constituirse como variantes de cualquiera de las anteriores.

3.2.1. Tipos de negociación

Tomamos en cuenta, en primer lugar, el número de partes implicadas y de participantes. En el primer caso, reconocemos dos tipos: bilateral o multilateral. En el segundo, intrapersonal y entre dos o más personas. Naturalmente, la comunicación intrapersonal estará presente en los procesos

⁴⁶¹ Vid. VALBUENA DE LA FUENTE, F., *Receptores y audiencias en el proceso de la comunicación*, Pablo del Río, Madrid, 1976.

⁴⁶² McQUAIL, D., *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1991, p. 25-6.

que implican a dos o más personas y tanto en la bilateral como en la multilateral. La negociación individual y la negociación en equipo suponen ambas la presencia de dos o más personas, puesto que el primer caso requiere al menos un negociador por cada una de las partes.

Cuando la negociación implica a dos o más personas se amplían las condiciones a aquellas de coordinación explícita o tácita de las expectativas. La negociación se puede dar en presencia o ausencia de comunicación, es decir, cuando la elección equivale al acuerdo⁴⁶³.

Una circunstancia relevante para la negociación para la que no encontramos referente en las tipologías comunicativas es la participación o ausencia de mediadores o testigos. Estas terceras personas pueden participar directa (presencia *in situ*) o indirectamente (a través de medios masivos) en el proceso. De otro lado, el testigo puede ser desinteresado, interesado, poderdante o profesional (intérprete, mediador, taquígrafo, observador, etc.).

No es gratuito que rehuyamos el término interpersonal para denominar la negociación entre dos o más personas. Preferimos utilizarlo con el sentido que le otorga Reardon, como denotativo de una relación que da prioridad a las normas intrínsecas del individuo y frente a las organizacionales. Así, decimos entonces que la negociación puede ser bien interpersonal, bien organizacional/institucional.

Un último aspecto que consideramos interesante es la producción de intercambios comunicativos cara a cara o a través de un medio tecnológico (comunicación de medio, siguiendo a Blake y Haroldsen). Cabe distinguir, en total, siete niveles de participación: (1) intrapersonal o entre dos y más personas (diádica, privada o pública//simétrica o asimétrica), (2) tácita o explícita, (3) bilateral o multilateral, (4) con testigos (desinteresado, interesado, profesional o poderdante) o sin testigos (5) testigos presentes o

⁴⁶³ Cfr. capítulo I, "Modelos matemáticos".

Puede sorprender que incluyamos un caso de negociación que se desarrolle en un individuo con ausencia de cualquier otro. Aunque hablamos de proceso comunicativo, y siendo generalmente aceptado, tal y como propone Aristóteles, que es necesaria la presencia de emisor y receptor para que quepa hablar de comunicación⁴⁶⁵, nada impide que uno y otro coincidan en un mismo individuo.

La comunicación intrapersonal es la que tiene lugar dentro del individuo, se refiere al procesamiento y manipulación de la información que le proveen los mensajes que recibe, aquellas operaciones ocultas, realizadas en la "caja negra". La cuestión relativa a si es posible que un individuo trate o hable sobre un asunto procurando su mejor logro sin participación de otros no puede tener sino una respuesta positiva: "Todos sabemos que la discusión interior, la charla interior, desempeñan un papel en muchas decisiones difíciles"⁴⁶⁶. El conflicto intrapersonal se explica, desde el modelo de Coffey, Athos y Raynolds como la frustración del individuo que surge del fracaso real o temido en obtener objetivos manifiestos o latentes⁴⁶⁷.

Las aportaciones de Sigmund Freud a la psicología, en el sentido de contemplar una triple estructura -Super Yo, Yo y Ello- han sido el origen del análisis estructural de Eric Berne, desde el que resulta relativamente sencillo comprender en qué medida puede desarrollarse un proceso de negociación entre las distintas instancias del sujeto⁴⁶⁸.

⁴⁶⁵ Cfr. "Negociando en Brest-Litovsk".

⁴⁶⁶ SCHRAMM, W., "El proceso de la comunicación", en FERNÁNDEZ COLLADO, C. y DAHNKE, G.L., *op. cit.*, p. 37.

⁴⁶⁷ *Vid.*, VALBUENA DE LA FUENTE, *op. cit.* (*La comunicación y...*), pp. 214-216.

⁴⁶⁸ El análisis transaccional es uno de los cuatro niveles de la teoría de Berne. Se complementa con el análisis estructural, análisis de juegos y análisis de guiones. Para ampliar, *vid.* VALBUENA DE LA FUENTE, F., "Comunicación interpersonal", en BENITO, A., *op. cit.*, p. 261-266.

Cada individuo dispone de un repertorio de sentimientos y pautas de conducta, que Berne clasifica en tres categorías: estado paterno del ego o extero-psíquico, estado adulto del ego o neopsíquico y estado infantil del ego o arqueopsíquico. El Padre es el concepto enseñado, el Adulto el concepto pensado y el Niño el concepto sentido de la vida. Ordenes, consejos, reglas y pautas de comportamiento, prejuicios, etc., instalados en el Padre de un individuo pueden entrar en conflicto con los deseos, el ansia de diversión del Niño y ambos con la información procesada por el Adulto⁴⁶⁹.

La comunicación intrapersonal es constante entre los tres estados del ego y, dada una situación de discrepancia, los tres han de negociar la conducta del sujeto. Algunos temas de la negociación intrapersonal se manifiestan en la oposición: cortesía vs. verdad, compañerismo vs. lealtad a la organización, necesidad de pertenecer vs. necesidad de ser libre, etc⁴⁷⁰.

A mayor grado de complejidad, responsabilidad, implicación y compromiso y existiendo intereses personales y de rol convergentes y/o divergentes, mayor presencia de la negociación intrapersonal. Cuanto más se limite el negociador a ejercer el papel de emisor y acate las indicaciones de la fuente, o siendo él su propio representante se imponga naturalmente uno de los tres estados del ego, menos protagonismo tendrá la discusión interior.

⁴⁶⁹ BERNE, E., *Los juegos en los que participamos*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1988, pp. 29-35.

⁴⁷⁰ Coffey, Athos y Raynolds contemplan, además de éstos, los siguientes ejemplos de conflicto intrapersonal: ser honesto vs. subir precios, ser justo vs. pagar salarios mínimos, producir mucho vs. producirlo bien, ser veraz vs. no protestar, trabajar tan fuerte como puedas vs. no ser un estajanovista, cumplir la norma de producción vs. ayudar a los compañeros, ser valiente vs. necesidad de expresar miedo sentido, trabajar fuerte vs. conservar mi energía, hacerlo al modo de la organización vs. hacerlo a mi manera, no desviarse de las normas de producción vs. querer sobresalir, pertenecer vs. ser independiente, adherirse a ideales vs. desviarse para conseguir nueva experiencia, hacerlo según las normas vs. experimentar, conformarse con nuestras normas vs. probar algo nuevo, miedo de probar suerte vs. probar algo nuevo para aprender y analítico vs. crítico, *vid.* VALBUENA DE LA FUENTE, F, *op. cit.*

Ofrecemos, en primer lugar, el resultado de combinar estas opciones. En el desarrollo de la clasificación, nos detenemos en las tipificaciones más comprometidas, la negociación intrapersonal, tácita e interpersonal (en el sentido que le otorgamos, frente a organizacional).

Hemos agrupado los tipos referentes a participantes bien sean los implicados, sus representantes o testigos presentes o dispersos. Entendemos que al agruparlos se percibe más claramente la imbricación entre rango y número de participantes y las consecuencias relativas al procedimiento. La conferencia de paz de Madrid nos sirve para ilustrar alguno de estos puntos. Es un encuentro internacional en cuyas sesiones plenarias coinciden anfitriones, convocantes, observadores, representantes de las partes, periodistas, agentes de seguridad, traductores y audiencias masivas.

Por último, nos extendemos sobre el empleo de canales artificiales, del que resulta la negociación de medio. Se presta una atención especial a la negociación por vía telefónica y al empleo de canales masivos.

TÁCITA

Bilateral

Con testigos

Presentes

Interesados

Desinteresados

Profesionales

Poderdantes

Interpersonal

Individual

Equipo

Organizacional

Individual

Equipo

Presentes/dispersos

Interesados

Desinteresados

Profesionales

Poderdantes

Interpersonal

Individual

Equipo

Organizacional

Individual

Equipo

Sin testigos

Interpersonal

Individual

Equipo

Organizacional

Individual

Equipo

TÁCITA

Multilateral

Con testigos

Presentes

**Interesados
Desinteresados
Profesionales
Poderdantes**

Interpersonal

**Individual
Equipo**

Organizacional

**Individual
Equipo**

Presentes/dispersos

**Interesados
Desinteresados
Profesionales
Poderdantes**

Interpersonal

**Individual
Equipo**

Organizacional

**Individual
Equipo**

Sin testigos

Interpersonal

**Individual
Equipo**

Organizacional

**Individual
Equipo**

EXPLÍCITA

Bilateral

Con testigos

Presentes

**Interesados
Desinteresados
Profesionales
Poderdantes**

Interpersonal

Individual

**Cara a cara
Medio tecnológico**

Equipo

**Cara a cara
Medio tecnológico**

Organizacional

Individual

**Cara a cara
Medio tecnológico**

Equipo

**Cara a cara
Medio tecnológico**

Presentes/dispersos

**Interesados
Desinteresados
Profesionales
Poderdantes**

Interpersonal

Individual

**Cara a cara
Medio tecnológico**

Equipo

**Cara a cara
Medio tecnológico**

Organizacional

Individual

**Cara a cara
Medio tecnológico**

Equipo

**Cara a cara
Medio tecnológico**

Sin testigos

Interpersonal

Individual

**Cara a cara
Medio tecnológico**

Equipo

**Cara a cara
Medio tecnológico**

Organizacional

Individual

**Cara a cara
Medio tecnológico**

Equipo

**Cara a cara
Medio tecnológico**

EXPLÍCITA

Multilateral

Con testigos

Presentes

Interesados
Desinteresados
Profesionales
Poderdantes

Interpersonal

Individual

Cara a cara
Medio tecnológico

Equipo

Cara a cara
Medio tecnológico

Organizacional

Individual

Cara a cara
Medio tecnológico

Equipo

Cara a cara
Medio tecnológico

Presentes/dispersos

Interesados
Desinteresados
Profesionales
Poderdantes

Interpersonal

Individual

Cara a cara
Medio tecnológico

Equipo

Cara a cara
Medio tecnológico

Organizacional

Individual

Cara a cara
Medio tecnológico

Equipo

Cara a cara
Medio tecnológico

Sin testigos

Interpersonal

Individual

Cara a cara
Medio tecnológico

Equipo

Cara a cara
Medio tecnológico

Organizacional

Individual

Cara a cara
Medio tecnológico

Equipo

Cara a cara
Medio tecnológico

3.2.3.1. La coordinación tácita

La comunicación intrapersonal, sobre la que descansa la negociación intrapersonal, tiene una segunda vertiente de carácter multipersonal, representada por la negociación tácita. Es la también denominada por Schelling negociación en ausencia de comunicación. Preferimos hablar de comunicación incompleta o de ausencia de intercambio de información entre las partes implicadas en el proceso.

En la negociación tácita participa más de un individuo, pero predomina la comunicación intrapersonal, que conduce a la coordinación de expectativas. Esta coordinación se materializa en la localización de un punto focal que presumiblemente será elegido por el otro y al margen del cual no existe un acuerdo:

"... el necesario fenómeno psíquico -la coordinación tácita de las expectativas- es una posibilidad real, y en algunos casos, extraordinariamente aprovechable. La "coordinación de expectativas es análoga a la coordinación de conductas" cuando no existe comunicación"⁴⁷².

Schelling plantea como ejemplo de actuación y conversión de la negociación explícita en una negociación tácita la destrucción de los medios de comunicación (que permite evitar las órdenes o hacerse receptor de amenazas o compromisos no recibidos o incluso dar o recibir información) o manipular el resultado, afirmando que el canal funciona permitiendo la emisión pero no la recepción (*Destruir los canales de comunicación*).

Alguien que desea encontrarse con otra persona pero no desea moverse puede comunicar su situación y esperar cómodamente a que la encuentren: ha creado un punto focal, que destaca por su prominencia, unicidad, sencillez, similitud con algún precedente o está provisto de

⁴⁷² SCHELLING, T.C., *op. cit.*, p. 91.

explicación racional (*Punto focal*). El establecimiento de un punto focal puede tener carácter táctico, pero no siempre es así.

Dos miembros del cuerpo de espionaje del ejército de una nación A han realizado sendas misiones en territorio enemigo. Finalizadas ambas operaciones, uno abandonará el país y el otro se quedará en la zona como miembro de la resistencia. Ambos conocen la hora y el lugar en el que aterrizará el avión que ha de recoger al que se va y saben que han de concertar una cita antes de esa hora para intercambiar los documentos que cada uno de ellos ha conseguido. El que ha de permanecer en la región ha sido reconocido y es buscado con insistencia; el enemigo no tiene constancia de la existencia de otro paracaidista.

Si el primero no habla con su colega sabe que éste, de rango superior- no se atreverá a acudir al punto focal obvio (una casa cercana al lugar en el que aterrizará el avión que le va a recoger) sin tener la seguridad de que él hará lo mismo, ya que tiene cierta desconfianza debido a que en una ocasión anterior se produjo cierto desajuste en una operación similar que causó la muerte de uno de los agentes. Intentará antes ponerse en contacto con él y, por tanto, le buscará entre los miembros de la resistencia. Si se ponen en contacto, siendo evidente que es vital que su superior abandone la zona de peligro con la información, nuestro hombre recibirá la orden de acudir a la casa abandonada.

De atenerse al marco formal, optará por establecer contacto y presentarse en el lugar indicado con los papeles. Pero puede decidir mantener una incomunicación voluntaria y esperar a que su colega acuda a él -es necesario que lo haga o la operación fracasa totalmente- con la esperanza de que comprenda que pelagra su vida si da un paso fuera del refugio. Existe un margen de tiempo suficiente para que el oficial superior acuda al lugar donde ha de ser evacuado, por lo que su negativa a abandonar el refugio dificulta pero no impide el desarrollo de la operación de evacuación.

Cabe la posibilidad, sin embargo, aunque remota, de que su superior decida acudir de todas formas al punto focal obvio. Si esto ocurre, se verá frente a un consejo de guerra por alta traición. Ha de optar entre: a) eludir la comunicación y permanecer en el refugio y b) ponerse en contacto y acatar la orden de acudir a la casa abandonada. Parece que la alternativa más apropiada es la segunda, dado que puede ser acusado, de cualquier forma, de entorpecer la misión.

Ahora bien, alteramos ahora un factor clave: la relación entre ambos. Supongamos que son amigos íntimos. El que permanece oculto en el refugio proporcionado por la resistencia sabe que el oficial superior jamás le denunciaría si la operación resultaba un éxito y tiene la certeza de que, como le conoce bien, no esperará que abandone el refugio cuando le busca media ciudad. Por tanto, es probable que en este caso averíe los medios técnicos que le harían accesible a su amigo, su superior también. Así, éste no se verá forzado a recordarle que nada debe poner en peligro la misión y que ha de acudir a la casa abandonada cerca del viejo aeródromo. Su mejor opción parece ahora eludir la comunicación y permanecer en el refugio. El conocimiento mutuo crea un punto focal distinto del anterior.

El punto focal puede depender del tiempo, del lugar, de las partes implicadas y lo que cada una sepa de la otra, de la analogía, del precedente... interviene tanto la lógica como la imaginación. Las fronteras geográficas, el punto medio entre dos ofertas, el precio de mercado, la costumbre del lugar o una cifra redonda pueden convertirse en el patrón para el acuerdo, porque las partes implicadas creen que es la solución natural⁴⁷³.

Los juegos matemáticos en los que se prohíbe la comunicación y cada uno de los jugadores elige el punto que cree que le proporcionará mejores

⁴⁷³ Son variantes de *Punto focal* las siguientes: *Poder de legitimación*, *Poder de la solución simple*, *Partir la diferencia*, *Redondear*.

resultados teniendo en cuenta lo que hará el otro no son sino ejemplos de negociación tácita. De hecho, Iklé encuentra que los términos "negotiation" y "bargaining" pueden referirse con mayor propiedad a negociación explícita y tácita.

"Negociación" en un sentido más limitado denota un proceso que es diferente de la negociación tácita⁴⁷⁴ o cualquier otro comportamiento que regula el conflicto. Como se usa aquí, la *negociación es un proceso en el que se extienden propuestas explícitas con el propósito de alcanzar un acuerdo de intercambio o de realización de un interés común en el que están presentes intereses conflictivos (sic)*⁴⁷⁵.

Generalmente los autores que tratan de la negociación desde las matemáticas o la economía tienden a emplear el término "bargaining", aunque en castellano se pierde el matiz. En cualquier caso, no parece existir consenso.

3.2.3.2. Persona versus organización

La anécdota de los paracaidistas pone de manifiesto que la negociación tácita puede ser organizacional o interpersonal. La negociación tácita interpersonal se diferencia de la organizacional en que es más difícil alcanzar el acuerdo satisfactorio, al depender el punto focal al que tiende el acuerdo de la percepción que cada uno de ellos tiene del contexto y del oponente. Porque en la negociación tácita organizacional, el negociador sabe que el oponente tiene unas limitaciones impuestas por el entorno y sabe que de forzarle a transgredir las normas habrá de dar cuenta de ello: los puntos focales se limitan a los designados por las normas organizativas reguladoras de las interacciones sociales. Para que exista una relación interpersonal

⁴⁷⁴ "Bargaining" en el original.

⁴⁷⁵ IKLÉ, F., *op. cit. (How nations...)*, pp. 3-4.

"... no es suficiente que uno de los agentes considere al otro en su carácter único y distinto de los demás; se requiere también que el otro agente haga lo mismo. Al desarrollar una relación interpersonal, los sujetos muestran interdependencia, es decir, negocian una serie de reglas no impuestas por la cultura, organización o grupo a que pertenecen"⁴⁷⁶.

La sociedad tiene preparados atributos y modos de conducta para cada posición susceptible de ser ocupada por un hombre: sexo, edad, familia, profesión, nación, clase, etc. Toda posición implica para el que las conoce, una red de otras posiciones relacionadas. La sociedad proporciona un rol a cada posición y tal rol impone una conducta y constituye un grupo de expectativas de comportamiento.

En función de cada segmento de rol y posición, los individuos entran en contacto con uno o varios grupos de referencia, cada uno de los cuales le impone normas fijas, usos jurídicos y precedentes que pueden separarse de las opiniones individuales dentro y fuera de dicho grupo⁴⁷⁷.

"Respecto a los roles sociales, el hecho molesto de la sociedad se revela como un conglomerado de normas de grupo, más o menos imponibles y más o menos particulares. Cada grupo contribuye a fijar las normas de muchos roles; y, por el contrario, cada rol puede ser el resultado de la influencia de muchos grupos."⁴⁷⁸

⁴⁷⁶ VALBUENA DE LA FUENTE, F., "Comunicación interpersonal", en BENITO, A., *op.cit.*, p. 261.

⁴⁷⁷ Dahrendorf, a quien seguimos en el desarrollo de las categorías sociales, parte del concepto propuesto por Merton, pero se aleja de la idea de grupo ajeno en favor de aquel con el que el individuo entra necesariamente en contacto debido a sus posiciones; puede ser, por esto, miembro del mismo.

⁴⁷⁸ DAHRENDORF, R., *Homo sociologicus*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1973, p. 96.

Tomando en cuenta la naturaleza de la relación que se establece entre los interactuantes, la negociación puede tener lugar en dos marcos comunicativos bien distintos, que determinan la existencia de dos tipos de negociación: intrapersonal e interpersonal. Ahora que "Conforme la influencia de las reglas impuestas desde el exterior decrece, y la influencia de las reglas internamente negociadas crece, la relación se vuelve más interpersonal"⁴⁷⁹. Este cambio es el que marca el cambio de fase en el modelo de Ann Douglas. El conflicto de rol es el motivo principal del modelo de Druckmann y es desarrollado también por Walton y McKersie.

La preeminencia del factor interpersonal u organizacional es central para la persuasión en la negociación. En el primer caso predomina la norma personal sobre el contexto y resulta más fácil alentar a la otra parte a aceptar normas personales o crear normas nuevas, alejándose de la caracterización inicial del rol. En la negociación organizacional, el rol se vuelve muy importante y la influencia del contexto hace que predominen las normas extrínsecas, de manera que son más efectivas las apelaciones a las conductas pertinentes al rol.

En la negociación interpersonal, el individuo tiene un margen de acción mayor respecto a las restricciones sociales, goza de mayor libertad para configurar acuerdos. Así, los negociadores pueden prescindir del entorno organizacional y orientar la negociación al ámbito interpersonal en su mutuo beneficio (*Alianza*) para garantizar su permanencia en el cargo que ocupan. Esta transformación puede ser considerada una traición o una muestra de deslealtad hacia la organización, según los contextos. En algunas ocasiones la maniobra es unilateral (*Dar prioridad a las relaciones personales, Viudas y huérfanos, Atenciones y pequeños favores*).

Especialmente en las negociaciones continuadas, cuasi-institucionalizadas (por ejemplo, la negociación laboral) los sujetos entran

⁴⁷⁹ MILLER, G., "Ritos, roles, reglas y relaciones: ubicación de la persona dentro de la comunicación interpersonal", en FERNÁNDEZ COLLADO, C. y DAHNKE, G.L., *op. cit.*, p. 43.

en contacto frecuente con los oponentes, desarrollándose con más facilidad una relación que va más allá de la formal que imponen ciertas modalidades de encuentros. Algunos entornos organizacionales permiten la desviación de la norma con mayor impunidad.

3.2.3.3. Los presentes: número y rango

Hasta ahora hablamos del negociador y la organización y hacemos referencia explícita o implícita a "ambos negociadores" o "ambas organizaciones". El tratamiento que recibe la negociación hasta este epígrafe parece evocar una imagen estereotipada: dos partes y un sólo asunto. Es más fácil hablar de la negociación asumiendo que participan en el proceso sólo dos partes y que cada una está representada por un solo negociador⁴⁸⁰. En realidad, pueden ser varios negociadores para cada una de las partes y éstas tres o cuatro, etc. y no sólo dos: distinguimos la negociación diádica, privada y pública.

En cuanto al número hablaremos de simetría (igual número de representantes por cada parte) o asimetría. La negociación puede ser bilateral o multilateral en cuanto a porderdantes se refiere e individual o en equipo, en el nivel de representación. A unos y otros se unen aquellos terceros que por un motivo u otro se encuentran presentes en las deliberaciones.

La conferencia de paz de Madrid, en 1991, reúne en la capital española a los representantes de la Comunidad europea, Egipto, Jordania y Palestina, Siria, Israel y Líbano, bajo la mirada atenta de norteamericanos y soviéticos y observadores del Consejo de Cooperación del Golfo, la ONU y la Unión del Magreb Árabe⁴⁸¹.

⁴⁸⁰ El estilo norteamericano John Wayne que mencionan Griffin y Daggat. Vid. GRIFFIN, T.J. DAGGAT, W.R., *The global negociator*, Harper Business, U.S.A., y cfr., también, "La dimensión interna".

⁴⁸¹ "Paz, Documentos de *El Mundo*", *El Mundo*, 30 de octubre de 1991, p. D7.

El diario *El País* titulaba: "100 personas y 28 países en una sola cita"⁴⁸². Porque, además de las potencias convocantes URSS y EE.UU., Israel, Jordania y Palestina, Siria, Líbano, Egipto, C.E., ONU, Unión del Magreb Árabe (Marruecos, Túnez, Mauritania, Argelia y Libia) y Consejo de Cooperación del Golfo (Arabia Saudí, Qatar, Kuwait, Omán, Emiratos Árabes Unidos y Bahrein).

A medida que aumenta el número de negociadores por cada parte, disminuye la agilidad del proceso y se dificulta la comunicación entre las partes y la coordinación interna. La designación de los equipos implica, además, la asignación de competencias y responsabilidades.

De otro lado, el negociador que actúa en solitario pone de manifiesto ante el oponente la confianza que merece a sus poderdantes: se convierte en mediador entre éstos y la otra parte, intérprete de todo aquello que acontece en la mesa de negociación y voz de aquellos a los que representa. La negociación en solitario se asocia a la responsabilidad, pero también a la libertad.

La decisión de negociar en equipo o en solitario es de tipo estratégico. A lo largo de la negociación, tareas tales como recolección de información, análisis, preparación de estrategias y regateo bien podrían ser divididas entre los miembros del equipo.

Las conversaciones de Madrid, comunicativamente hablando, suceden en una formación privada con mediación tecnológica. Las delegaciones incluyen a más de un representante pero el número no es excesivamente elevado⁴⁸³. Todas las delegaciones constan de 14 miembros pero no todos

⁴⁸² El País Extra, LA conferencia de Madrid., *El País*, 20 de octubre de 1991, pp. 4-6.

⁴⁸³ Joseph Luft ofrece la siguiente definición de pequeño grupo: "... grupos cuyos efectivos son lo bastante limitados como para permitir a sus miembros establecer entre ellos relaciones explícitas y poseer una percepción recíproca los unos de los otros. Este doble criterio limita las dimensiones de dichos grupos. En la práctica, el número de sus
(continúa...)

pertenecen al grupo negociador. En la sala de las columnas del palacio Real de Madrid coinciden los convocantes (7 representantes de la URSS y otros 7 de los Estados Unidos) el anfitrión (3 de España) y las delegaciones (3 de la C.E, 14 por Egipto, 13 por Israel, 27 por Jordania y Palestina, 7 por el Líbano y 14 por Siria)⁴⁸⁴.

En este caso el grado de concentración en la sala aumenta cuando se contabilizan testigos presentes: observadores -12 observadores (Consejo de Cooperación del Golfo, 6; Unión del Magreb Árabe, 5; y ONU, 1)⁴⁸⁵, intérpretes -seis cabinas en la sala, para ofrecer traducciones al árabe, hebreo, ruso, francés, inglés y español, agentes de seguridad y periodistas -12 periodistas gráficos, 24 de prensa escrita, siete para medios audiovisuales⁴⁸⁶) y presentes/dispersos (audiencias masivas -incluidos poderdantes).

Cuando las negociaciones se alejan del formato diádico crece la dificultad para observar el efecto de los mensajes en todos los receptores. Un equipo podría enfrentarse al problema seleccionando lo que en términos deportivos se denomina "marcaje hombre a hombre": cada miembro de la delegación se encarga de observar a un componente de otra. Ahora bien, ¿qué ocurriría en una negociación multilateral? Para que la técnica resultara de provecho, el equipo debería doblar en número a cada uno de los

⁴⁸³(...continuación)

miembros oscila entre cinco y quince personas, que pueden sentarse en torno a una mesa. De ahí la expresión "grupo cara a cara", tomada directamente del lenguaje especializado norteamericano" (LUFT, J., *Introducción a la dinámica de grupos*, Herder, Barcelona, 1986, pp. 17-18). Ackoff y Emery distinguen la díada, equivalente a dos agentes comunicativos, la tríada, el pequeño grupo (entre cinco y nueve agentes), el gran grupo (pequeño grupo más un número indeterminado de agentes), la organización (compuesta de varios grupos) y la sociedad (compuesta por multitud de organizaciones). Vid. VALBUENA DE LA FUENTE, F., "Comunicación interpersonal", en BENITO, A., *op. cit.*, p. 259.

⁴⁸⁴ *La Vanguardia*, 31 de octubre de 1991, p. 9.

⁴⁸⁵ *Ibid.*

⁴⁸⁶ Televisión Española es la única cadena con acceso a la sala y distribuye la señal por vía terrestre o satélite a las demás.

implicados. La simetría o asimetría de las composiciones condiciona también la puesta en práctica de la observación individualizada.

En cualquier caso, las conclusiones resultantes del examen no permiten modificar los mensajes en curso, dado que el observador no puede interrumpir al emisor para comunicarle el resultado de su análisis⁴⁸⁷. Interviniendo testigos presentes o presentes/dispersos, cabe suponer que las representaciones en la sala van tan dirigidas a éstos como al oponente.

El proceso se dilata en el tiempo ya que, al aumentar el número de participantes y no ser posible la simultaneidad, se multiplica el número de intervenciones respecto a un asunto dado. Pueden surgir enfrentamientos a causa de los procedimientos organizativos. En la Conferencia de Madrid se asignó un tiempo de 45 minutos a cada delegación y de 90 a la jordano-palestina por ser doble. Aún así, alguna delegación protestó por el tiempo concedido a los representantes de la Comunidad Europea⁴⁸⁸.

La formalidad se acrecienta a medida que lo hacen el número de partes implicadas y el tamaño de las delegaciones. Para la negociación multilateral pública la creación de comisiones o grupos de estudio permite disfrutar de las ventajas que ofrece la negociación diádica o privada cara a cara.

3.2.3.4. Negociar en "ningún lugar"

Cuando los negociadores optan por la utilización de un medio tecnológico entramos en la categoría que hemos denominado negociación de medio. Incluye la negociación pública con testigos presentes/dispersos y, más directamente, lo que podríamos denominar negociación a través de

⁴⁸⁷ Hacemos referencia a la retroalimentación que tiene lugar como resultado de la información que proporciona la reacción del otro al mensaje ya emitido y que le permitiría modificar los sucesivos.

⁴⁸⁸ "Revista", *La Vanguardia*, 10 de octubre de 1991, p. 5.

medios de comunicación de masas. Esta última, aunque infrecuente, remite a casos de secuestro y terrorismo.

Jeswald Salacuse habla de negociación en "ningún lugar", por contraposición a la negociación en "mi lugar", "su lugar" y "algún otro lugar". Efectivamente, no hay terreno más neutral que los cables, las ondas, o el papel que transportan los mensajes en la comunicación de medio.

Estratégicamente, lo interesante de un medio es que permita manipular las condiciones de emisión y recepción. Algunas tácticas que se benefician del uso de medios de comunicación son: *Destruir las líneas de comunicación* (impedir la recepción de un mensaje u obligar al otro a recibirlo), *Sorpresa* (seleccionar el lugar y momento en que el otro recibirá un mensaje) o *Malentendido* (cuando no queda constancia textual del mensaje).

No entra dentro de la negociación de medio aquella situación en la que el número de participantes es ilimitado pero se encuentra reunido en un local, utilizándose micrófonos que aumenten la audibilidad de los mensajes emitidos. Esto es debido a que el supuesto que caracteriza a este tipo de negociación se mantiene, la comunicación tiene lugar cara a cara. Es una forma peculiar que tiene implicaciones tácticas: el control del medio supone el control de la emisión y por tanto, puede ser utilizado para ganar tiempo. Mientras que en la interacción interpersonal es difícil ignorar elementos reguladores del turno de intervención, la distancia que impone la existencia de un gran número de personas permite al negociador obviar gestos claros de protesta.

La dilación es involuntaria cuando existe un sólo medio y ha de transportarse de un lugar a otro de la sala para que el participante haga uso de él, lo que también ocurre si éste ha de acercarse a un punto concreto cada vez que desea hacer uso de la palabra.

Poole, Shannon y Desantis presentan sumariamente los resultados obtenidos en distintos trabajos sobre medios de comunicación y negociación. Los medios considerados son cara a cara (verbal/no verbal), texto (mecanografía, teletipo, escritura, pantalla de ordenador), audio (teléfono o *audioconferencia*⁴⁸⁹), vídeo (*videoconferencia*) e introducción de programas de ordenador como ayuda. Ningún medio es superior a otro en impacto general sobre la negociación⁴⁹⁰. Destacan estos autores, sin embargo, el papel de las aplicaciones informáticas.

"Las tecnologías de la comunicación nuevas y emergentes podrían crear el siguiente escenario para futuras negociaciones: las partes se encuentran en una habitación multimedia y trabajan sobre un sistema de soporte computerizado de negociación (SSN), en el que privadamente entran y analizan sus propios objetivos y posiciones antes de negociar"⁴⁹¹.

⁴⁸⁹ No encontramos ningún término en castellano con el sentido del inglés "audioconferencing", de manera que respetamos la raíz latina y, teniendo en cuenta que la Real Academia de la Lengua admite el prefijo audio- como compuesto que significa "sonido" o "audición" y ofrece como ejemplos audiómetro y audiovisual, optamos por emplear *audioconferencia*. Por las mismas razones emplearemos *videoconferencia* (con prefijo video-, que forma palabras referentes a la televisión y con el que se forman los vocablos videocinta, videodisco o videofrecuencia).

⁴⁹⁰ De cada medio se especifica si descubre conflictos existentes, intensifica el conflicto, crea oposiciones nosotros-ellos, genera más expresión emocional, reduce estatus y diferencias, facilita la expresión anónima de ideas y opiniones, da tiempo para la reflexión, tranquiliza la negociación, reduce tiempo de escucha, requiere atención y es cansado, clarifica los procedimientos, facilita trabajo en tareas complejas, proporciona un foco común, posibilita trabajo en documentos comunes, anima posiciones rígidas, aumenta el número de ideas a considerar, proporciona modelos para generar soluciones, permite el análisis detallado de soluciones, facilita el compromiso con las soluciones, el cambio de opinión, destaca el caso más fuerte, facilita la expresión personal, genera más precisión en las impresiones, contrarresta el clima negativo, facilita la expresión emocional positiva, equilibra la participación, es percibido como mejor por *amateurs* y mejora las ganancias.

⁴⁹¹ POOLE, M.S. *et al*, "Communication Media and Negotiation Processes", en PUTNAM, L.L. y ROLOFF, M.E., *op. cit.*, p. 62.

Si bien no cabe afirmar la superioridad de un medio sobre otro, podemos determinar qué ventajas o inconvenientes reportan y qué diferencias imponen al modo de negociar. Los estudios que recogen Poole, Shannon y Desantis muestran que la negociación cara a cara reduce la escalada de los conflictos y junto con los medios visuales reduce la despersonalización. Sin embargo, la negociación de medio la aventaja cuando se trata de centrarse en los temas y contrarrestar el clima negativo. Los medios anónimos disminuyen las diferencias iniciales entre las partes, pero no equilibran el poder entre las partes. El uso del ordenador sirve para clarificar los procedimientos y facilita la realización de tareas complejas (en este caso destacan negativamente los medios sonoros) y generalmente contribuye a mejorar los resultados⁴⁹².

En conjunto, la negociación de medio impone restricciones a la comunicación no verbal. Subsiste el paralenguaje (señales vocales no verbales) en la conversación telefónica. Algunas señales vocales llevan aparejados ciertos estereotipos de personalidad, como la vivacidad (juventud, trivialidad), la debilidad (inmadurez, sensibilidad) o la velocidad (animación, extroversión)⁴⁹³. En la comunicación escrita, se tienen en cuenta las alteraciones gráficas, rasgos de escritura, etc., que también aportan información.

Cada medio determina, por sus características técnicas, un tratamiento distinto del mensaje a la vez que unos juegos tácticos. Los avances tecnológicos contribuyen en ocasiones a la superación de la disparidad. Es el caso de la grabación sonora, que se inicia en los años cuarenta y que hace desaparecer una ventaja secular de la comunicación oral sobre la escrita: a partir de ese momento ya que no es posible negar la emisión de un mensaje aludiendo a la ausencia de fidelidad en la repetición del receptor.

⁴⁹² *Ibid*, pp. 59 y 61.

⁴⁹³ KNAPP, M.K., *op. cit.*, p. 292.

La negociación oral en general y especialmente por teléfono se asemeja, por el grado de compromiso respecto a lo afirmado, a la negociación escrita. E, igualándose la desventaja en la restricción de libertad para desvincularse del compromiso, la comunicación oral presenta otro aspecto negativo: el emisor carece del tiempo preciso para hacer una evaluación rápida de lo que es conveniente incluir o excluir del mensaje y, en todo caso, es cuestión que depende en grado sumo de sus habilidades comunicativas. La ventaja es manifiesta para la escritura tradicional.

Delegación y Autoridad Limitada se convierten en aliados del negociador para hacer frente a las nuevas tecnologías. El hecho de que el mensaje fuera grabado no prueba el compromiso del negociador en tanto en cuanto el emisor no reconozca explícitamente, en el momento de hacer concesiones, estar autorizado para realizar tal operación o asegurar la disposición de su parte hacia determinado asunto.

"Es mejor, generalmente, tratar de palabra que por carta, y de manera preferente por medio de un tercero que por sí mismo. Cuidado con las cartas cuando piden que por carta os devuelvan la respuesta, o bien cuando más tarde podrá servir de justificación vuestra carta, o cuando haya peligro de interrupción o bien de ser, de vez en cuando, oído"⁴⁹⁴.

Negociar por teléfono es la actividad de medio más frecuente, aunque la competencia del fax, la videoconferencia y correo electrónico hace pensar que, para países desarrollados y negociaciones de carácter profesional y personal que impliquen grandes costes de desplazamiento⁴⁹⁵, habrá de constituirse en el medio del futuro. Salacuse sostiene que las negociaciones electrónicas tienen mayor potencial en transacciones sencillas y para las que

⁴⁹⁴ BACON, F., *op. cit.*, p. 191.

⁴⁹⁵ Las delegaciones de los países que acuden a la conferencia de Madrid desembolsan 80 millones de pesetas diarios en concepto de alojamiento. Sin embargo, en la negociación internacional multilateral, la ausencia de un marco estándar, las modificaciones circunstanciales y las redes de coalición imponen el encuentro cara a cara.

las partes cuentan con información suficiente y transacciones en las que las partes se conocen bien.

"Hasta que tengamos tecnología para comunicaciones más exactas y amplias, las transacciones globales requerirán algún tipo de lugar. Así como Arquímedes necesitaba un punto de apoyo para levantar el mundo, quienes hacen transacciones internacionales necesitan un lugar donde reunirse para negociar"⁴⁹⁶.

La negociación por carta cedió hace más de un siglo presionada por el invento de Bell y sólo tiene sentido cuando se desea evitar al máximo el contacto personal, cuando el poder adquisitivo de los implicados lo hace preferible y si el contacto telefónico, por cuestiones técnicas, es imposible.

3.2.3.4.1 El teléfono: implicaciones tácticas

No es casualidad que en los años sesenta se estableciera una línea de comunicación urgente para unir los despachos de los máximos dirigentes de las superpotencias URSS y EEUU y negociar situaciones de crisis. Medio rápido, medio de urgencia.

La negociación de medio realizada a través de teléfono es susceptible de ser utilizada con fines tácticos en varios sentidos. En primer lugar, el teléfono es básicamente bipersonal, de manera que, en primera instancia, la información es recibida exclusivamente, es monopolizada, por un individuo. Este la transmitirá con mayor o menor fidelidad a los interesados. De esta manera, quien controla el aparato se convierte en intérprete o traductor, salvo que el modelo utilizado responda a las características del medio apropiado en estos casos, y la negociación no será ya diádica sino privada o pública (*audioconferencia*).

⁴⁹⁶ SALACUSE, J.W., *Transacciones internacionales*, Gedisa editorial, Barcelona, 1993, p. 31.

En segundo lugar, cabe facilitar precisamente la grabación de conversaciones a terceras partes, permitiendo que se hagan públicas cuando esto perjudique los intereses de la otra parte. La ventaja de este medio frente a la filtración de una carta o un fax radica en que es menos fácil que surja la sospecha de que se trate de una filtración interesada, siempre y cuando se pueda demostrar que la conversación se mantuvo a través de teléfono sin hilos y que esto facilitó su grabación al captarse la frecuencia de emisión. Aunque sea el propio negociador el que facilite la grabación a un tercero, la existencia de una posibilidad técnica de que suceda lo anteriormente expuesto permite al interesado conservar la confianza del adversario en su buena fe. Sin embargo, esta táctica no es privativa de este tipo de aparato.

En tercer lugar, como medio de obtención de información una parte puede interferir las líneas de comunicación de la otra. En la mayoría de los países occidentales, la escucha telefónica y la divulgación de mensajes grabados son actos delictivos en algunos países en atención a que se viola la vida privada⁴⁹⁷.

Negociar por teléfono es una táctica que, según Karras, permite enfrentarse a negociadores sorprendidos, sin preparación, sin concentración y bajo una presión temporal ficticia para decidir y cerrar un trato.

Respecto al teléfono, se han de hacer dos observaciones. Un primer problema que plantea la utilización de este medio radica en que el emisor

⁴⁹⁷ Vid., CUADRADO RUIZ, M.A., "Interceptación telefónica y nuevas tecnologías", *Cuadernos jurídicos*, nº 1, octubre de 1992, pp. 66-72. Obsérvese que en el caso de la filtración interesada, mientras que la primera parte de esta operación -grabar la conversación- corre a cuenta del negociador. Existe un deseo de hacer público el contenido de la transmisión, por lo que habiendo consentimiento del sujeto, la acción es legal. La segunda está permitida por la ley y es de la que responde el tercero implicado a petición del negociador interesado. Sólo la otra parte tendrá conciencia del falseamiento y, en cualquier caso, el desmentido llegará después de que el contenido de la cinta sea público.

no siempre tiene control sobre los mensajes que llegan al receptor. Este no puede evitar que los sonidos producidos cerca del transmisor sean captados por la otra parte, especialmente cuando la técnica ha hecho aumentar en gran medida su sensibilidad. El peligro es mayor en la *audioconferencia*. En el caso de medios escritos, el emisor plasma sobre el papel o la pantalla aquello que quiere que sea percibido y, puede ejercer control -aunque no total- sobre el mensaje que llegará al receptor.

Un segundo problema lo encontramos en la capacidad del emisor para modificar el mensaje en función del *feedback* que proporciona su recepción por el propio emisor. Cuando se escribe un mensaje, las palabras que percibimos sobre el papel nos revelan lo que leerá el receptor cuando el texto llegue a sus manos, de manera que las correcciones realizadas -y la información que aportan en cuanto a la intención del emisor- nunca estarán en su poder.

La retroalimentación ejercida por el propio mensaje en la transmisión realizada a través del teléfono (tono de voz, términos utilizados, vacilaciones, etc.) tiene lugar una vez que la emisión errónea ya ha llegado a su destino, el receptor conoce la disposición original del mensaje compuesto por el emisor. Es evidente que esta asunción natural del receptor puede ser utilizada como método de engaño y ser la intención del emisor comunicar aquello que parece que no desea desvelar (agresividad, dubitación, seguridad...).

En tercer lugar, queda excluida la táctica de prueba *Mamá Hubbard* y ciertamente limitada *Comunicación no verbal*: no es posible contrastar la autenticidad de las declaraciones y en el área paralingüística se centra el contraste y la comprobación de la congruencia entre los campos verbal y no verbal.

3.2.3.4.2. Audiencias masivas

La presencia de testigos profesionales-periodistas en las conversaciones de negociación y la utilización de los medios masivos para negociar nos introduce en el ámbito de la comunicación de masas, que implica el empleo de medios técnicos para transmitir mensajes a audiencias amplias, heterogéneas y dispersas.

En la negociación política las audiencias coinciden con el poderdante. Los políticos negocian en representación de sus votantes y éstos tienen un medio de control de su actuación en la actividad periodística. Fundamentalmente, los medios escritos se caracterizan por su centralidad política -especialidad en el tratamiento de estas materias, junto con los medios audiovisuales especializados: cadenas de radio y televisión cuyo contenido se nutre de acontecimientos de actualidad. La estructura de los medios y de las audiencias en cada país determinará un mayor o menor control.

Un gobierno puede utilizar los medios para transmitir a sus audiencias una impresión deliberada, para sondear la respuesta a una posición negociadora, para preparar a la audiencia ante un cambio que se ha de producir y frente a su oponente, como muestra de la rigidez de los poderdantes. En la era del audiovisual, premeditación (emisión) y tribalidad (recepción) se encuentran a ambos lados del canal. En la emisión, recomienda McLuhan personalidades frías para medios fríos:

"... quienquiera cuya apariencia acuse marcadamente su papel y rango en la vida no sirve para la televisión. (...) El señor Khrushchev es una imagen muy llena o completa que en la televisión se ve igual que una historieta cómica. En la

telefotografía y en la televisión el señor Khrushchev es un cómico jovial...⁴⁹⁸.

En la mesa de negociación, la presencia de representantes de la prensa resta valor a las expresiones de las partes implicadas: la sala es ahora un escenario y actor y espectador se unen en una representación que tiene otros destinatarios. Es cuanto más se parece la negociación de la que habla Plantey, cuando afirma que: "Como una obra de teatro, una negociación es un todo, en el que son llamados a contribuir numerosos actores, y que se debe reconstruir a partir del rol desempeñado por cada uno de ellos"⁴⁹⁹.

⁴⁹⁸ McLUCHAN, M., *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*, Diana, México, 1989, pp. 403-404.

⁴⁹⁹ PLANTEY, A., *op. cit.*, p. 568.

3.3. FLUJOS COMUNICATIVOS Y DIMENSIONES TÁCTICAS

Conocidas las principales implicaciones comunicativas y las modalidades de intercambio comunicativo presente en un proceso negociador, abordamos el objetivo final de esta aproximación a la comunicación. Pretendemos introducir un criterio estable para la clasificación de los movimientos estratégicos que componen nuestro repertorio potencial.

Si el objetivo último es encontrar un instrumento útil para el análisis de repertorios tácticos, entendemos que el negociador ha de ser la unidad de negociación monádica central para iniciar la búsqueda del criterio clasificador. Esta unidad de negociación, como unidad de comunicación, puede tomar parte en un proceso comunicativo como emisor o receptor. Desde el negociador se extienden corrientes comunicativas que le ponen en contacto con otras unidades de negociación en un proceso concreto.

De la bibliografía consultada, destacan dos trabajos. En la década de los sesenta, Walton y McKersie explican que la actividad del negociador no se limita a los tratos con el oponente, sino que existe una dimensión intraorganizacional con un repertorio táctico concreto. Los cuatro subprocesos en que se divide una negociación, en realidad, remiten a dos dimensiones: horizontal o relación con el oponente (subproceso integrativo, distributivo y de la estructuración de las actitudes) y vertical (negociación intraorganizacional). Frente a los tres primeros, el cuarto subproceso "... tiene la función de alcanzar un consenso dentro de cada uno de los grupos en su interacción"⁵⁰⁰.

⁵⁰⁰ WALTON, R.B. y McKERSIE, R.E., *op. cit.*, p. 17.

El negociador, entonces, es interlocutor frente al oponente y ante su organización o poderdante. Los estudios de Douglas y Druckman confirman la existencia de esta doble actividad. El segundo trabajo que tomamos en consideración es el modelo de Colosi. Lo interesante de la aportación de este autor es que desdobra la negociación intraorganizacional en dos dimensiones: vertical (entre negociador y poderdante) y lateral (entre el negociador y quienes forman parte del equipo negociador).

Tomando como referencia el conjunto de unidades sociales implicadas en un proceso, podemos completar el conjunto de corrientes comunicativas que toman como centro al negociador, añadiendo las siguientes: contactos con todos aquellos ajenos al proceso negociador de carácter profesional o personal (dimensión externa), unidades que representan opciones para alcanzar un resultado distintas de las que ofrece el oponente (dimensión de las alternativas) y unidades de mediación, arbitraje, conciliación, contacto, etc. (dimensión de la intervención).

Distinguimos, entonces, las siguientes dimensiones: horizontal (DH), vertical (DV), lateral (DL), externa (DE), de las alternativas (DA), de la intervención (DI). A estas seis dimensiones abiertas o públicas añadimos el plano de lo secreto, la dimensión de la ocultación (DO).

El análisis del repertorio potencial descubre la existencia de repertorio propios para cada una de las siete dimensiones comunicativas⁵⁰¹. Hablamos, pues, de la existencia de siete dimensiones tácticas.

⁵⁰¹ El repertorio táctico dimensional puede responder a intereses particulares o generales o, lo que es lo mismo, servir a los intereses de la relación particular en la que se emplea o a los objetivos generales de la negociación. Esto es relevante para la dimensión vertical (entre poderdantes y representantes en la negociación).

3.3.1. Dimensión horizontal

La dimensión horizontal comprende los contactos que tienen lugar entre las partes y tanto en la mesa como "al margen de la mesa". Tienen carácter mixto (plano de la oblicuidad) cuando los representantes de una de las partes entran en contacto con negociadores de rango superior de la otra⁵⁰². Sucede tal contingencia tanto si una de las partes se representa a sí misma, como si la composición del equipo obliga al negociador principal a tomar parte en discusiones sobre temas específicos que competen a un comité nombrado a tal efecto.

En la negociación horizontal distinguimos encuentros bilaterales y multilaterales. En el primer caso, los encuentros que denominamos de nivel superior (reunión de poderdantes que recibe el nombre de cumbre en el ámbito político⁵⁰³) puede ser formal o informal y pública o secreta⁵⁰⁴. La cumbre es hoy uno de los escenarios más espectaculares de la negociación internacional, aunque se trata de una de las formas de la diplomacia clásica junto con la diplomacia bilateral y la diplomacia consultiva, que predominan hasta el s. XIX⁵⁰⁵.

En el nivel inferior (reunión de representantes) se produce cierta diversificación cuando participan negociadores principales, ayudantes y

⁵⁰² En ocasiones estos contactos oblicuos suceden en el plano de la ocultación (*Puenteo*, por ejemplo), lo que remite a la dimensión de la desviación.

⁵⁰³ Las acepciones que aporta el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia de la Lengua (edición de 1992) incluyen la siguiente: "Reunión de máximos dignatarios nacionales o internacionales, para tratar asuntos de especial importancia". En la negociación, la aplicación del término debería hacerse extensiva a toda reunión entre los máximos dignatarios de las partes implicadas, bien sean organizaciones, clubes, asociaciones, etc. La táctica que lleva este nombre se entiende en este sentido amplio.

⁵⁰⁴ La negociación secreta, aún teniendo carácter horizontal es, en el marco de la conducta comunicativa, una práctica de la desviación. *Vid.* "Dimensión de la desviación", pp. ---

⁵⁰⁵ *Vid.* SAWYER J. y GUETZKOW. H., *op. cit.*.

especialistas. La negociación en comités o pequeños grupos tiene carácter horizontal.

La negociación multilateral presenta las mismas características, aunque tanto en el nivel superior como en el inferior distinguiremos la reunión general (todas las partes implicadas) de la reunión parcial (algunos de los implicados). Uno de los rasgos distintivos de la negociación multilateral es que permite la formación de coaliciones. En las relaciones interpersonales hablamos de "...cooperación entre individuos con la finalidad de ejercer control sobre otros"⁵⁰⁶.

3.3.1.1. Alianza de poderdantes

Las características definitorias de la coalición -grupo de interés que se compromete en una meta común- son, siguiendo a Stevenson, Pearce y Porter, las siguientes: interacción comunicativa, constitución deliberada, independencia de los grupos formales de cada organización, carencia de una estructura formal interna, conocimiento de los participantes, orientación hacia la resolución de problemas externos, y coordinación de las acciones⁵⁰⁷. Plantey habla de alianza táctica o de solidaridad estratégica.

Riker sostiene que todo participante en la política y en la guerra prefiere ganar, es su resultado más valioso. Cada actor político optará por la coalición cuando entienda que esto le proporcionará más beneficios que permanecer aislado. Los contactos iniciales toman la forma de proto-coaliciones hasta que finalmente se constituye una coalición ganadora mínima, "... bastante grande como para ganar pero suficientemente pequeña como para permitir que no haya aliados innecesarios que reclamen una parte de los despojos"⁵⁰⁸. La proto-coalición o actor político que en la última

⁵⁰⁶ KELLEY, H.H. y THIBAUT, J.W., *The Social Psychology of Groups*, Wiley & Sons, N.Y., 1969, p. 208.

⁵⁰⁷ Vid. MUNDUATE, L. "La aproximación negociadora al análisis de las organizaciones sociales", *Boletín de Psicología*, nº 15, junio 1987, Valencia, pp. 23-40.

⁵⁰⁸ DEUTSCH, K.W., *op. cit.*, p. 167.

etapa de la negociación se una a alguna de las protocoaliciones mayores habrá de ser recompensado especialmente por haber contribuido a configurar un grupo ganador mínimo. Lo interesante aquí es que la obtención del liderazgo en una coalición negociadora puede generar mayores costes para la parte implicada que la renuncia a crear una formación líder.

La coalición puede tener carácter ofensivo o defensivo/disuasorio. En las relaciones internacionales, remite a la segunda mitad del siglo XX. En la alianza defensiva subyace la promesa de asistencia mutua. En cuanto a la prolongación de los lazos de alianza podemos distinguir la coalición transitoria frente a la coalición durables.

Otros rasgos diferenciadores son el número de partes que conforman la coalición y el origen del interés común. En las relaciones entre naciones, las alianzas matrimoniales han constituido una de las prácticas más frecuentes de coalición política y militar: Fernando VII e Isabel I, Luis de Orleans y Leopoldo de Sajonia-Coburgo, María Antonieta y Luis XVI.... Creencias, ideas, enemistades, historia, cultura... cualquier tipo de interés que pueda mejorar las probabilidades de alcanzar una meta deseable puede constituir el germen de una coalición, pero: "El interés no es durable, la amistad es circunstancial, pero las afinidades naturales son a menudo poderosas y antiguas..."⁵⁰⁹.

Las complicaciones que introduce la formación de coaliciones en la negociación se plantean fundamentalmente en el cálculo de resultados. Las relaciones que se establecen entre los miembros de la coalición de poderdantes, como grupo, se encuadran en la dimensión lateral.

⁵⁰⁹ PLANTEY, A., *op.cit.*, p. 205.

3.3.1.2. Dilemas de la dimensión horizontal

Kelley y Thibaut entienden que la dependencia de la información en el proceso negociador crea dos dilemas: de la confianza y de la honestidad⁵¹⁰. El dilema de la confianza surge de la tensión entre dudar o aceptar la información facilitada por el oponente. En el segundo caso, el protagonismo se desplaza al negociador, que se pregunta hasta qué extremo ha de ser sincero. Es, en ambos casos, una cuestión de confianza: creer o no que el otro emplea una estrategia integrativa. La confianza tiene que ver con las expectativas y lo predecible:

"Se puede decir que un individuo tiene confianza en el acontecimiento de un suceso si espera que tenga lugar y su expectativa le conduce a un comportamiento que él percibe de mayores consecuencias motivacionales negativas si la expectativa no es confirmada, que consecuencias motivacionales positivas si es confirmada"⁵¹¹.

El negociador que acepta la información facilitada por el otro se expone a un daño potencial. La medida en que lo haga lo es también la de su confianza. Según Deutsch, la confianza requiere preocupación por el bienestar del otro. Si la individualidad es mayor que la tendencia cooperativa, la confianza entre dos personas puede tener raíces en la renuncia a comprometerse antes que el otro, en la percepción de que el otro no gana nada si se hace indigno de confianza, en la posesión de medios de represalia y en la existencia de un tercero cuya opinión importa a ambos. En la coalición, los dilemas se resuelven aparentemente, porque "Es el enemigo el que hace la alianza, pero es el amigo el que la traiciona"⁵¹².

⁵¹⁰ SERRANO, G., "Conflicto y negociación política", en SEOANE, J. Y RODRÍGUEZ, A., *Psicología política*, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, 1988, pp. 229-253.

⁵¹¹ DEUTSCH, M., "Trust and Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, 1958, p. 266.

⁵¹² PLANTEY, A., *op. cit.*, p. 204.

Estrategias como los "pequeños pasos" o la intervención de un mediador pueden tener como objetivo fomentar la confianza. En ocasiones, el dilema es más profundo; se trata de aceptar o no a la otra parte como interlocutor. Las barreras psicológicas a la aceptación son seis: el miedo a la ausencia de reciprocidad -falta de confianza-, no saber comunicar el cambio de actitud, no distinguir los sueños de la otra parte y el programa operativo, no creer en la dinámica del cambio, no percibir los cambios estructurales de la otra parte y no iniciar intercambios simbólicos para superar las diferencias⁵¹³.

En cuanto al dilema de la honestidad, la apertura total no es un movimiento generalmente aceptado, aunque Bazerman y Neale se muestran decididamente partidarios:

"A veces los ejecutivos que negocian desconfían de la otra parte y creen que una estrategia de ese tipo entrega información crítica (por ejemplo los precios de reserva) capaz de reducir su ventaja en la dimensión distributiva. Pero si la meta es maximizar los intereses combinados, compartir información es el modo ideal de afrontar la tarea para las dos organizaciones"⁵¹⁴.

Pruitt recoge el dilema en su modelo de la doble preocupación. Ofrecer toda la información es una estrategia claramente cooperativa pero igualmente arriesgada. El dilema para el negociador se resuelve en la selección de la cantidad de información suficiente para poder conseguir los mejores acuerdos integrativos sin poner en peligro el punto de resistencia. Un segundo problema se presenta si la otra parte confía antes en el ritual

⁵¹³ Vid. KELMAN, H.C., "Israelis and Palestinians: Psychological Prerequisites for Mutual Acceptance", *International Security*, nº 3, 1978, pp. 162-186.

⁵¹⁴ BAZERMAN, Max X. y NEALE, Margaret A., *La negociación racional*, Paidós Empresa, Barcelona, 1993, p. 140.

de apertura que en la honestidad del negociador. Puede entonces exigir mayores esfuerzos concesivos cuando no queda espacio para maniobrar.

3.3.1.2. Tácticas de la dimensión horizontal

El subconjunto de tácticas pertenecientes a esta dimensión muestra un carácter marcadamente laboral. Aunque Walton y McKersie son los autores que con más profundidad han estudiado las tácticas en el proceso negociador, el contexto laboral que engloba su trabajo se deja percibir con más claridad en esta dimensión que en otras. Quizá esto tenga que ver con la ritualización de los procesos de negociación laborales.

TÁCTICAS DE LA DIMENSIÓN HORIZONTAL
<i>Alianza</i>
<i>Club de golf</i>
<i>Coalición</i>
<i>Colapsar el negocio de algún comerciante</i>
<i>Consultar al personal</i>
<i>Cumbre</i>
<i>Exigir autoridad</i>
<i>Grupo de estudio</i>
<i>Invitar a un alto funcionario</i>
<i>Petición por mandato</i>
<i>Piquetes de protesta</i>
<i>Preaviso</i>
<i>Recordar al oponente críticas de sus poderdantes</i>
<i>Solicitar comunicación con el poderdante</i>

Así, pues, nos encontramos con un subconjunto de trece movimientos estratégicos que el negociador puede emplear al tratar con el oponente y que no tienen sentido fuera de esta dimensión. Algunos movimientos son claramente cooperativos, como *Alianza* y *Reuniones en privado* y otros competitivos, especialmente *Recordar al oponente críticas de sus poderdantes* o *Solicitar comunicación con el poderdante*.

En los movimientos se percibe también la relación a varios niveles - *Cumbre*, en el superior- y *Alianza* y *Reuniones en privado* en el inferior. Las relaciones oblicuas están presentes en los movimientos *Invitar a un alto funcionario* o *Piquetes de protesta*.

Destaca también la versión "abierta" de *Puenteo*, que se corresponde con *Solicitar comunicación con el poderdante*. Aunque pueda adoptar carácter amenazador en la expresión o los contenidos, no tiene por que ser así. Incluso puede convenir al negociador oponente que se establezca ese contacto directo. Es lo que sucede cuando pretende acercar a su poderdante a las exigencias reales de la otra parte. De esta manera, para el negociador que pone en práctica *Esto es lo que hay*, es facilitador, y no lo contrario, un movimiento paralelo de su oponente que solicite el contacto directo con aquel.

Es interesante observar como *Coalición*, liga de negociadores, tiene una variante específica (*Alianza*) para el pacto entre los representantes de las partes implicadas. Así, los intereses serán obtener un resultado y la meta común conservar la representación una vez finalizado el proceso.

3.3.2. Dimensión vertical

La dimensión vertical forma parte, junto con la dimensión interna, de la denominada negociación intraorganizacional. Los flujos comunicativos en la negociación tienen carácter vertical cuando enlazan a los poderdantes con sus representantes.

"Lo específico de este tipo de comunicación es su dependencia de la estructura de roles profesionales, en sus dimensiones complementarias y jerárquicas. Por supuesto, la jerarquía

implica una preferencia para emitir mensajes, o para merecer mayor atención..."⁵¹⁵.

Para una estructura piramidal que contempla tres escalones, en el nivel jerárquico aquí considerado, las relaciones ascendentes serían las siguientes: negociador-poderdante, negociador- subpoderdante, subpoderdante-poderdante. Las relaciones descendentes, a la inversa, poderdante-subpoderdante, poderdante-negociador y subpoderdante-negociador.

Una situación en la que existen dos escalones de poderdancia es, por ejemplo, la representación política en los regímenes democráticos: la opinión pública equivale al poderdante y los gobiernos seleccionados por éstos al subpoderdante. La contigüidad no es prescriptiva en esta dimensión, pero cuando el salto en el escalón jerárquico se produce sin el conocimiento de los mandos intermedios, entramos en la dimensión de la desviación (*Puenteo*).

3.3.2.1. Jerarquía y verticalidad

Los flujos comunicativos en la organización pueden ser ascendentes o descendentes. La verticalidad de la jerarquía no implica necesariamente lo que se ha dado en llamar comunicación vertical o descendente.

El Sistema cuatro de Lickert para la resolución de conflictos, comparable a la Teoría Y de McGregor⁵¹⁶, se basa en parte en la

⁵¹⁵ MORENO PLAZA, G., *Introducción a la comunicación social actual*, Playor, Madrid, 1983, p. 92.

⁵¹⁶ Se pueden distinguir cuatro escuelas básicas sobre la organización: escuela clásica (Taylor, Fayol, etc.), de las Relaciones Humanas (Barnard, Mayo, Lewin, etc.), de los Recursos Humanos (Maslow, McGregor, Argyris, Likert, etc.) y de los Sistemas Sociales (Bartalanffy, Drucker, Miller, Ackoff y Emery, etc.). Vid. VALBUENA DE LA FUENTE, F., *op. cit. (La comunicación y...)*, pp. 485-555.

redistribución de los flujos comunicativos⁵¹⁷. En el Sistema cuatro, las interacciones comunicativas son numerosas, de carácter descendente, ascendente y horizontal, se aceptan las comunicaciones descendentes pero se cuestionan con sinceridad, las comunicaciones ascendentes son exactas y el superior conoce y comprende los problemas de los empleados.

"Una persona no debe dar órdenes a otra persona, sino que ambos deben concordar en tomar órdenes con base en la situación. Si las órdenes son simplemente parte de la situación, la cuestión de que alguien las dé y alguien más las reciba, no se presenta. Ambas personas aceptan las órdenes dictadas por la situación;"⁵¹⁸.

Es la utilización del poder con otros y no sobre otros y la cantidad y frecuencia de puntos de emisión en la pirámide jerárquica lo que diferencia a un sistema comunicativo horizontal de otro vertical. La verticalidad se reduce a medida que los negociadores contribuyen a la corriente informativa. El *feedback* y la iniciativa en el establecimiento del contacto son los elementos diferenciadores.

En la negociación, las diferencias de estatus y poder tienen una proyección estratégica. La pregunta es si debe el poderdante diseñar la estrategia o si es tarea que compete al negociador. O si depende de éste exclusivamente, o de sus ayudantes o si se trata de una tarea colectiva. Aún así, la práctica del *consenso fraudulento*⁵¹⁹ permite disimular bajo el disfraz de la participación una situación de comunicación vertical.

⁵¹⁷ Junto con el proceso de liderazgo utilizado, el carácter de las fuerzas motivadoras, el carácter de los procesos de interacción, el carácter de los procesos de toma de decisiones, el carácter del objetivo establecido u ordenado y el carácter de los procesos de control.

⁵¹⁸ LICKERT, R. -LICKERT, J.G., *Nuevas formas para solucionar conflictos*, Trillas, México, 1986, p. 174.

⁵¹⁹ Vid. BELLENGER, L., *op.cit.*

"El jefe de delegación debe reunir a sus colaboradores no sólo para recibir de ellos las informaciones que tienen y darles instrucciones, sino también para llamarlos a deliberar libremente sobre el asunto, a ayudar en la elección de la mejor táctica y a aplicar aquella de manera coherente y disciplinada. La eficacia de su dispositivo se medirá en la recolección y la circulación de la información necesaria para el éxito de la negociación"⁵²⁰.

El contexto (negociación internacional, laboral, personal en el sector público o privado), el sistema de elección y revalidación de los representantes, así como la regulación (formal o informal, explícita o tácita) de las condiciones de su actuación y la existencia o no de responsabilidad (jurídica, política, directa o indirecta) determinan la orientación de la relación tripartita que incluye a un poderdante y distintos niveles de representación. En el sistema japonés de negociación,

"... el nivel alto participa en las negociaciones para establecer armonía y una relación a largo plazo, el nivel medio administra el proceso, y el nivel bajo realiza la negociación. La toma de decisiones se inicia en los niveles bajos, y la aprobación final viene de arriba"⁵²¹.

3.3.2.2. Convergencia y divergencia en las motivaciones

Decimos que el carácter de las relaciones contractuales entre poderdante y negociador es esencial para determinar el grado de responsabilidad del segundo y su dependencia del primero para negociar acuerdos. En las relaciones internacionales, por ejemplo, el número de años

⁵²⁰ PLANTEY, A., op. cit., p. 567.

⁵²¹ OGLIASTRI, E., *El sistema japonés de la negociación*, Ediciones Uniandes, Colombia, 1992, pp. 8-9.

que transcurren entre las elecciones en naciones democráticas constituyen un margen temporal de relativa libertad para el negociador (gobierno).

Así, puede ocurrir que un negociador se niegue a unas condiciones que sus poderdantes asumirían (Wilson en el Tratado de Versalles o Nixon en Vietnam) o viceversa⁵²². La independencia con respecto a los poderdantes disminuye cuando se acerca el momento de la reelección y la presión para conseguir acuerdos que coincidan con sus expectativas es mayor. Pero, incluso en estos casos,

"... si los poderdantes son (o se cree que son) partidarios de una línea dura, entonces la debilidad interior de un líder adquiere valor diplomático"⁵²³.

Tanto en la negociación internacional, como en ámbitos más reducidos con relaciones menos complejas, la intervención de un representante en el proceso negociador puede disminuir el rango de negociación. Si todos los negociadores son capaces de obtener un resultado dado, serán intercambiables y, por tanto, cualquiera de ellos es prescindible. Así, interesa al representante de una parte reducir los márgenes establecidos por los intereses de los poderdantes.

⁵²² En defensa de la libertad de prensa, sostiene un columnista del *New York Times*, que: "En la crisis de los misiles de Cuba de 1962, el Presidente Kennedy tuvo libertad para bloquear Cuba, o bombardear La Habana, o, por lo mismo, como uno de sus consejeros propuso en esa época, no hacer nada, con la excusa de que dado que como teníamos misiles en Turquía, ¿por qué no permitir misiles soviéticos en Cuba? El Presidente Eisenhower tuvo libertad para enviar sus bombarderos a Dienbienphu en 1954 para aliviar a los franceses o para negarse a hacerlo, tanto como fue libre para ir a ayudar a Hungría cuando fue invadida por el Ejército Rojo o ignorarlo por el contrario. El Presidente Johnson tuvo obviamente libertad para bombardear Vietnam del Norte o no bombardearla, para negociar con Hanoi o volarlo, para minar el puerto de Haiphong o abandonarlo. Pero, en todos los casos, la última decisión se dejó al Presidente" (PRESTON, J., *The artillery of the press. Its influence on American Foreign Policy*, Harper & Row, publishers, New York, 1967, p. 47).

⁵²³ PUTNAM, R.D., "Diplomacy and domestic politics: the logic of two level games", *International Organization*, p. 459.

PRa	Pra´		PRb´	Prb
-----	-----*	-----*	-----*	*
200	220		210	220

Las aspiraciones de las partes son compatibles: el punto de resistencia de "a" nos indica un margen de beneficios con valor de 200 mientras que el punto de resistencia de "b" muestra que está dispuesto a conceder hasta 220. Ahora bien, el representante de la primera parte "a´", desea obtener esos 220 y no menos y mostrar la ganancia de 20 puntos como logro personal a sus poderdantes; su colega "b´", representante de la otra parte, desearía no ceder más que hasta 210. Por tanto, la representación ha creado nuevos márgenes más restringidos.

3.3.2.3. Dilemas de la dimensión vertical

Naturalmente, un poderdante no es ajeno a la necesidad que tiene su representante de repeler a la competencia. Esto genera un dilema para el poderdante que hemos denominado dilema de la confianza. Como dice el estratega militar:

"El principal engaño que se valora en las operaciones militares no se dirige sólo a los enemigos, sino que empieza por las propias tropas, para hacer que le sigan a uno sin saber adónde van"⁵²⁴.

Sabiendo que las motivaciones son distintas, puede resultar más conveniente restringir la información al poderdante y controlar su actuación; esto, sin embargo puede tener efectos negativos⁵²⁵.

⁵²⁴ SUN TZU, *op. cit.*, p. 111.

⁵²⁵ Por ejemplo, para las negociaciones políticas internacionales apunta R.D. Putnam como motivaciones la búsqueda de popularidad o la persecución de una concepción personal de lo que constituye el interés nacional en un contexto internacional.

El negociador, por su parte, puede dudar entre atribuirse los logros o presentar como principal contribuyente a su poderdante, que proporciona las instrucciones para la actuación. Un negociador explica su estrategia al presentar el valor de lo obtenido al poderdante:

"Por lo común doy comienzo al asunto con los temas menores, paso a toda velocidad por lo que no conseguimos, y luego voy estableciendo un clímax acerca de las grandes concesiones que logramos"⁵²⁶.

Si el representante se adjudica el triunfo, se resta mérito al poderdante; si se alaba a éste por su juicio y visión estratégica, actúa en contra de su propio interés. El dilema del reconocimiento se resuelve en el balance de expresiones de auto-aprecio y hetero-aprecio⁵²⁷.

3.3.2.4. Tácticas de la dimensión vertical

Los movimientos estratégicos correspondientes a la DV son utilizados en el marco de unas relaciones jerárquicas más o menos formales. Principalmente, tienen como objeto proteger la posición del negociador en la organización, bien con mecanismos específicos de protección o bien ofreciendo al poderdante seguridad en torno a los resultados o reconociendo el papel de aquel en la consecución de los resultados.

⁵²⁶ WALTON, R.B. y McKERSIE, R.E., *op. cit.*, p. 399.

⁵²⁷ El éxito del balance depende de las relaciones de equilibrio que demanden las exigencias de imagen tanto del negociador como del poderdante.

TÁCTICAS DE LA DIMENSIÓN VERTICAL

Calculada incompetencia
Defensa apasionada de la posición
Dejar un tema sin ruido
Delegación
Destacar la actuación ante los poderdantes
Desviando las culpas
Exagerar el valor del acuerdo alcanzado
Evitar un encargo estricto
Esto es lo que hay
Exigir apoyo institucional
Guerra santa
Invocar el poder personal
Limitar las propuestas
Mantener los asuntos muy complicados
Mantener ocultos los arreglos
Oscurecer en el acuerdo quien concedió
Pseudo-acuerdo
Solicitar instrucciones claras

El subconjunto de la dimensión táctica comprende dieciocho movimientos estratégicos, algunos vinculados con el engaño (*Oscurecer en el acuerdo quien concedió*, *Pseudo-acuerdo* o *Mantener los asuntos muy complicados*), de carácter ascendente (*Esto es lo que hay*) y descendente (*Delegación*). Otro grupo de tácticas sirven para proteger al negociador del fracaso, como *Evitar un encargo estricto*, *Solicitar instrucciones claras* y *Exigir apoyo institucional*.

Una nueva división es pertinente para discriminar los movimientos estratégicos del poderdante y los movimientos estratégicos del negociador. El estudio de las tácticas propuestas para la dimensión vertical, muestra que sólo dos movimientos específicos de esta dimensión lo son de la poderdancia: *Calculada incompetencia* y *Delegación*. Ambos tienen como objetivo el control de la información. Naturalmente, en la práctica negociadora el repertorio puede ser ampliado cuando *Uso del equipo*, por ejemplo, se emplea con el fin de incluir a una unidad de control de actuación del representante. El resto de los movimientos, dieciséis en total,

lo son de la representación. El establecimiento de una coalición (*Alianza*) es imprescindible para llegar a movimientos como *Pseudo-acuerdo*.

4.3. Dimensión lateral

Una segunda manifestación de la negociación intraorganizacional se presenta bajo la forma de intercambios comunicativos entre los poderdantes o los miembros del grupo negociador principal o distintos grupos de apoyo. Es cuando más claramente se manifiestan las tendencias de la comunicación grupal que toman forma en la dinámica de los intercambios.

La dimensión interna sólo tiene sentido cuando la negociación es otra cosa que diádica interpersonal. Únicamente cuando el poderdante renuncia a las competencias de su posición, para asumir un papel de base junto a su representante, se produce una desviación de la dimensión vertical a la interna. Bajo otras condiciones, no es posible analizar desde la dimensión lateral los encuentros en los que cada escalón de la pirámide jerárquica de la poderdancia no cuente al menos con dos personas.

En principio distinguimos en la dimensión interna intercambios de primer grado y de segundo grado, según participen dos o más partes y se constituyan coaliciones (segundo grado). De otro lado, los grupos se generan a un nivel superior (poderdantes/poderdantes aliados), inferior (negociadores principales/negociadores aliados, delegados/delegados aliados, subdelegados/subdelegados aliados) o mixto: si la dimensión vertical comprende las relaciones poderdante-representante, bajo cualquier circunstancia, la dimensión lateral engloba los contactos comunicativos que tienen lugar entre todos aquellos que forman parte de una delegación o grupo negociador, independientemente de que las relaciones jerárquicas sean de tipo vertical. Es lo que Colosi denomina dimensión interna.

Así pues, los grupos de la dimensión lateral pueden estar constituidos por dos o más personas y ser éstas poderdantes, negociadores, subdelegados o especialistas de una o más partes -si actúan en coalición.

3.3.3.1. El dilema del control

En el apartado anterior, "Modalidades de intercambio comunicativo en la negociación" hacíamos referencia a lo que podemos denominar dilema del control. El poderdante que otorga la representación a un negociador que actúa en solitario pierde el control de su actuación. De otro lado, al asignarle un grupo de vigilancia, sabe que pone de manifiesto dudas acerca de su capacidad, competencia, lealtad o responsabilidad. Desde la perspectiva del negociador, Sparks sostiene que una de las ventajas de actuar en equipo es que éste proporciona testigos: "Hay más personas que saben cómo, qué y por qué se llegó a los acuerdos"⁵²⁸.

No se descarta el factor cultural en la decisión relativa a negociar en equipo o en solitario: "Los norteamericanos tienden a seguir este método, descrito como "estilo John Wayne", que también podemos denominar "estilo Kissinger", en el que una persona tiene toda la autoridad y procura desempeñar su tarea lo más rápida y eficazmente posible. Otras culturas, especialmente la japonesa y la soviética, subrayan la negociación en equipo y la toma de decisiones por consenso"⁵²⁹. Es más probable, pues, que la dimensión lateral adquiera volumen de intercambios cuando participan en la negociación representantes de estas culturas. Por el contrario, las relaciones comunicativas y tácticas de la dimensión vertical, tenderán a predominar en las negociaciones norteamericanas⁵³⁰.

⁵²⁸ SPARKS, D.B., *The dynamics of effective negotiation*, Gull Publishing Company, U.S.A., 1982, p. 23.

⁵²⁹ SALACUSE, J.W., *op. cit.*, p. 75-6.

⁵³⁰ Quizá esto guarde relación con el hecho de que el estudio de las tácticas de la dimensión vertical esté más desarrollado teóricamente que el de las tácticas de la dimensión lateral.

Al margen de este factor, se puede considerar que la decisión de negociar en equipo o emplear una unidad monádica de negociación es de tipo estratégico. A lo largo de la negociación tareas tales como recolección de información, análisis, preparación de estrategias y regateo podrían ser divididas entre los miembros del equipo bien por razones de optimización bien porque un sólo negociador no puede llevarlas a cabo. Una segunda especialización es de tipo temático: ingeniería, impuestos, leyes, cuentas, física, marketing, etc⁵³¹.

"La justificación común para las negociaciones en equipo es que personas diferentes tienen conocimientos especializados diferentes acerca de temas complejos"⁵³².

Factores de orden estratégico son la composición de las partes⁵³³, duración del proceso, el lugar, el contexto⁵³⁴, posibilidad de alianzas, el presupuesto, la confianza de la organización en sus representantes⁵³⁵, el personal disponible y sus características⁵³⁶, las relaciones entre las partes, el objetivo que se persigue -su nivel de complejidad o probabilidades de

⁵³¹ De otro lado, los miembros del equipo pueden aportar apoyo moral, psicológico o emocional, ideas y sugerencias para la evaluación de enfoques y estrategias y participación para simular escenarios de negociación en la preparación.

⁵³² JANDT, F.E., *Ganar-ganar negociando*, CECSA, México, 1987, p. 249.

⁵³³ Cuando los intereses de los poderdantes difieren (personalmente, por sección, facción, departamento, compañía, país...) cada uno puede insistir en contar con un representante propio en la mesa de negociación. En esta situación la negociación interna supone algo más que coordinación.

⁵³⁴ En la negociación imprevista parece que escapa al negociador estimar la necesidad de actuar en grupo, sobre todo existiendo un tiempo límite.

⁵³⁵ Tácticas como *Alianza* pueden desarrollarse con mayor dificultad cuando se negocia en equipo: cada negociador se convierte en observador del otro y testigo de lo que ocurre dentro y fuera de la mesa. Conviene a los poderdantes, cuando la confianza en su representante es limitada, designar un equipo. Por la misma razón, el negociador consciente de las discrepancias entre las aspiraciones de sus poderdantes y aquello que puede conseguir preferirá actuar en solitario.

⁵³⁶ Karras propone una tipología que incluye veinticinco posibilidades para la elección del equipo negociador que depende de la combinación de tipos ligeramente, algo, moderadamente, bastante y muy competitivos o cooperativos. En la negociación comercial, la decisión dependerá del mercado, de lo que se negocia y de las necesidades de la organización. Vid. KARRAS, CH. L. *op. cit.*, pp. 120-121.

consecución⁵³⁷-, la competencia y los aspectos correlativos para el oponente⁵³⁸.

El tipo de relación se puede ver afectada por el estatus y el número de componentes del equipo. La autoestima y la seguridad del oponente no son independientes de la categoría profesional y el estatus negociador del otro: "La dinámica de las negociaciones en equipo que implican asuntos de estatus y autoridad pueden ser complejas"⁵³⁹. La dinámica del proceso se resiente si alguna de las partes requiere de frecuentes autorizaciones para avanzar, o bien si las conversaciones se interrumpen para escuchar las aportaciones de expertos que apoyan a la otra parte o el equipo del oponente es superior en número.

Cuando una parte prevé que las negociaciones pueden prolongarse o bien tienen lugar en tierras extranjeras es previsible que el cansancio perjudique la actividad del negociador, por lo que parece aconsejable que la representación supere la unidad. El recambio tiene los inconvenientes de un período de adaptación pero, por otro lado, los costes aumentan a medida que se refuerza el equipo.

Las consideraciones estratégicas que guían la elección entre un frente unipersonal o múltiple así como la composición y número del equipo negociador guardan relación con las aplicaciones tácticas. Consecuencia de tales elecciones es la pertinencia o no de algunos movimientos estratégicos.

⁵³⁷ Como apunta Mastenbroek, a partir de Walton y McKersie, en ocasiones conviene a un negociador mantener apartados del equipo a aquellos con altas expectativas o bien, por el contrario, acercarlos a la realidad del trato con el oponente.

⁵³⁸ Cuando una de las partes sabe de la falta de preparación de la máxima autoridad de la otra, puede proponer *Cumbre*.

⁵³⁹ GRIFFIN, T.J. y DAGGATT, W.R., *op. cit.*, p. 112.

3.3.3.2. Comunicación y liderazgo

Algunos de los problemas que encuentra una organización que desea configurar un grupo negociador son de tipo económico, temporal, coordinación interna, cooperación interna y paridad numérica con el oponente. Liderazgo y estructura de la comunicación interna no son ajenos a estos factores de producción. El equipo negociador más simple y completo para Sparks es el compuesto por tres personas: la primera negocia, la segunda evalúa el proceso y la tercera dirige la actividad conjunta. Según Werneck y Heidack, el grupo compuesto por cinco personas es óptimo⁵⁴⁰.

Los problemas de coordinación de tareas y cooperación interna (diferencias en estatus) forman parte de la dinámica de cualquier composición grupal. Las pautas para la resolución de problemas internos entroncan con el carácter formal o informal del grupo.

"Los grupos formales son aquellos que poseen una estructura social firmemente establecida, con frecuencia impuesta por autoridades externas. Las normas son explícitas y formales, los roles son específicos y los miembros están conscientes explícitamente de las relaciones internas del grupo⁵⁴¹.

Limitar la composición de los equipos a estos grupos supone eliminar una gran parte de las transacciones negociadoras que pueden tener lugar. De hecho, los equipos negociadores pueden conformarse a partir de los dos tipos de grupos definidos por Cooley - primarios (familia, amigos, grupos íntimos de juego o trabajo) y secundarios: casuales (intercambio de ideas y conversación social), educacionales (oportunidad de instruirse y estudiar),

⁵⁴⁰ Como grupo de trabajo es superior el grupo de tres personas, pero para la toma de decisiones, la presencia de más individuos aumenta la creatividad y facilitan los acuerdos. Vid., VALBUENA DE LA FUENTE, F., *op. cit.* (*La comunicación y...*), pp.413-415.

⁵⁴¹ SHAW, M. E., "Dinámica de grupo", en DAHNLKE, G.L. y FERNÁNDEZ, C., *op. cit.*, p. 72.

terapéuticos (ambiente de apoyo) o dedicados a la resolución de problemas⁵⁴². Es cierto que, en el contexto de la negociación formal, éste último será el marco de referencia, pero no pueden descartarse ninguno de los anteriores. Así, el grupo de trabajo íntimo, de naturaleza primaria, remite a este ámbito.

En cuanto a los papeles asumidos por los miembros del equipo, partimos de la clasificación de Sheets y Benne, que distinguen papeles de tarea, papeles de formación y mantenimiento del grupo y papeles individuales⁵⁴³. Lo característico del grupo negociador se encuentra en la asignación, distribución y determinación de los papeles de tareas. Por ejemplo, siguiendo a Colosi, la negociación interna implica la participación de facilitadores, cuasi-mediadores y desestabilizadores. Frente al grupo experiencial, el equipo negociador se configura como un grupo orientado hacia una tarea.

En la estructura, destacan los procesos de liderazgo y comunicación. El cuasi-mediador de Colosi, en realidad, es el llamado a ejercer el liderazgo del grupo. Lewin distingue cuatro tipos de líder: autocrático, democrático, burocrático y *laissez-faire*⁵⁴⁴. El liderazgo en el equipo se puede complementar-no necesariamente- con un liderazgo externo en la figura del poderdante. Puede generarse un liderazgo competitivo de poderdancia y representación.

La experimentación sobre las redes de comunicación en los grupos se inician en los años 50. Los autores más destacados son Alex Bavelas, Harold Leavitt y Marvin E. Shaw. Las conexiones comunicativas en el seno de los grupos se distinguen estructuralmente. Las redes diseñadas por Leavitt para experimentar con grupos formados por cinco personas son

⁵⁴² Seguimos la tipología de Brooks. Vid. GOLDHABER, G.M., *Comunicación organizacional*, Diana, México, 1990.

⁵⁴³ Vid. BEAL, G.M. *et al*, *Conducción y acción dinámica del grupo*, Kapelusz, Buenos Aires, 1964.

⁵⁴⁴ ELLIS, R. y McCLINTOCK, A., *op. cit.*, pp. 152-154.

"cadena", (relación lineal con final abierto), "rueda" (relaciones diádicas con un centro de conexión), círculo (relación lineal cerrada), e "Y" (linealidad parcial y dos finales abiertos). La "estrella" (algunas relaciones diádicas) y el *circuito múltiple* (todas las relaciones diádicas posibles) constituyen otras formaciones experimentales⁵⁴⁵.

Las estructuras de cadena y rueda tienen un líder predeterminado frente al círculo mientras que los grupos naturales tienen una disposición de *circuito múltiple*. En la negociación, las estructuras comunicativas de mayor complejidad incluyen a especialistas y ayudantes, así como foros distintos de relación negociadora (comités y grupos de estudio o de trabajo). La distribución del equipo puede determinar los flujos comunicativos y obligar a una configuración u otra. Por ejemplo, un negociador puede convertirse en el centro de conexiones de cuatro ayudantes engarzados en distintos grupos de estudio. Nos encontramos ante una red en rueda. No es la formación más eficaz (la eficacia de la comunicación aumenta en las formaciones en "Y"), ni la más satisfactoria (la satisfacción obtenida por los miembros del grupo es mayor en el círculo) pero no cabe otra posibilidad.

La negociación formal, con distribución de papeles, establece un liderazgo oficial del grupo. Pueden surgir liderazgos naturales que hacen peligrar la posición del representante ante su poderdante, especialmente a través de contactos en la dimensión de la ocultación.

3.3.3.3. Tácticas de la dimensión lateral

Las tácticas específicas para la dimensión interna son tres. Todas ellas remiten a la decisión estratégica puesto que, en definitiva, tienen que ver con la selección de los representantes. Cualquiera de las tres se vincula

⁵⁴⁵ Vid. FERNÁNDEZ COLLADO, C.-DAHNIKE, G.L., *op. cit.*, TOUS RAL, J.M. *Comportamiento social y dinámica de grupos*, P.P.U., Barcelona, 1984 y VALBUENA DE LA FUENTE, F., *op. cit.*

con los dos niveles mencionados y, naturalmente, con los grados de participación.

TÁCTICAS DE LA DIMENSIÓN LATERAL
<i>Expertos</i> <i>Uso de psicólogos</i> <i>Uso del equipo</i>

En realidad, dos de las tres tácticas son variantes de la tercera, *Uso del Equipo*. Decimos que tienen carácter estratégico porque tanto poderdantes como negociadores, ayudantes y especialistas pueden tener capacidad para disponer de los recursos y participar en mayor o menor medida en la configuración del frente de negociación.

Uso de psicólogos tiene una doble aplicación: en el equipo, el psicólogo participa como asesor y consultor. La negociación en casos de secuestro pone de relieve las aportaciones de la psicología y la psiquiatría. El psiquiatra "... puede prestar un concurso muy especial mediante el *reconocimiento precoz* de los signos de estrés, los momentos de debilidad de las defensas psicológicas o las manifestaciones de alteración psíquica en los rehenes o en los terroristas o incluso en los policías o los negociadores"⁵⁴⁶.

3.3.4. Dimensión externa

La dimensión externa comprende todos los contactos comunicativos que vinculan a cualquiera de los que participan activamente en el proceso negociador (incluimos, por ejemplo, traductores y mediadores de todo tipo)

⁵⁴⁶ ALONSO-FERNÁNDEZ, F., *Psicología del terrorismo*, Salvat Editores, Barcelona, 1986, p. 362.

con cualquiera que no participa en el mismo, es decir que puede tener una dimensión pública, privada y profesional.

La comunicación pública supone la participación de medios de comunicación masivos y puede tener origen en la iniciativa de los implicados (comunicación institucional-gabinete de prensa, comunicados, conferencias, ruedas de prensa, publicaciones, etc.) o de agentes externos - periodismo y periodismo de investigación, grupos de presión, ambiente público, etc.

La comunicación privada (personal o profesional) tiene carácter informal y se refiere a las relaciones establecidas con amigos, familiares, simpatizantes, colegas, etc., que indirectamente pueden afectar a las demás dimensiones y que en ocasiones se confunde con la pública (relaciones periodista-fuente⁵⁴⁷).

3.3.3.1. El balcón y la trastienda: diplomacia y periodismo

La participación de los medios de comunicación en los procesos negociadores como difusores de información ha recibido cierta atención especialmente en el debate sobre la legitimidad de la negociación secreta. Como apunta Iklé, cuando existe división entre los poderdantes en la negociación política,

"La diplomacia secreta puede mantener a estos grupos al margen de las negociaciones en curso. Esto a veces suele resultar ventajoso, no solo para el negociador principal, sino también para la propia organización o el gobierno,

⁵⁴⁷ Una de las técnicas de relación con la prensa del presidente norteamericano Johnson era mantener largas conversaciones con periodistas escogidos que, pasado el tiempo, se encontraban coartados para la realización de su trabajo por su relación personal con el presidente. Mauro Wolf habla de una relación casi simbiótica entre el periodista especializado y sus fuentes: son "complejas relaciones de recíproca conveniencia" (WOLF, M., *La investigación en comunicación de masas*, Paidós, Barcelona, 1991, p. 260).

permitiéndole defender el interés general frente a los intereses de grupo o clase"⁵⁴⁸.

Los medios de comunicación de masas pueden provocar involuntariamente la ruptura de las negociaciones en curso. Es posible, incluso, que susciten la reanudación de un conflicto bélico cuando una de las partes amenaza con efectuar una agresión militar y no encuentra los medios de deshacer el compromiso. Igualmente, la publicidad de unas demandas extremas incompatibles desequilibradas puede perjudicar notablemente la imagen de una de las partes.

Es por esto por lo que algunos teóricos se muestran partidarios de la negociación secreta con resultados públicos. Raiffa sostiene que "no es fácil negociar en una pecera rodeada de periodistas, que sienten deseos conflictivos para obtener a la vez la verdad y una historia.." ⁵⁴⁹. Pero la controversia no está cerrada. En los Estados Unidos, la línea dura adquiere consistencia en la *Sunshine Act* de 1977, que regula la transparencia informativa de la administración norteamericana y que se sustenta en la "... sospecha de las negociaciones a puerta cerrada..." ⁵⁵⁰.

Los valores periodísticos - "... referidos a la validez periodística de acontecimientos o del discurso..." ⁵⁵¹ hacen más noticiables los procesos de negociación laborales y políticos nacionales e internacionales. Además del interés natural que despierta un conflicto, se agregan las variables cantidad de sujetos afectados, consecuencias, notoriedad de los sujetos o jerarquía de los implicados ("names make news") -en la cumbre, especialmente- y, sobre todo, tratándose de procesos de negociación de la esfera pública, ocurre que las rutinas de recogida garantizan flujos constantes de información.

⁵⁴⁸ IKLÉ, F. CH., *op. cit.* "Negociación", pp. 330-1.

⁵⁴⁹ RAIFFA, H., *op. cit.* (*The art and...*), p. 17.

⁵⁵⁰ KEANE, J., *The media and democracy*, Polity Press, G.B., 1991, p. 132.

⁵⁵¹ VAN DIJK, T., *La noticia como discurso*, Paidós comunicación, Barcelona, 1990, p. 174.

El conflicto y la crisis, por el interés que suscita en las audiencias, es más valorado como noticia que el acuerdo⁵⁵², es el valor-noticia de la desviación-negatividad. Así, Galtung y Ruge señalan para las noticias internacionales el peso de lo negativo en la selección de los acontecimientos⁵⁵³. El enfrentamiento es más rentable que la negociación y, salvo casos excepcionales, lo es también más la ruptura que el acuerdo. La ruptura remite al valor-noticia continuidad y el acuerdo, al fin de la historia. En suma, las rupturas alimentan las segundas partes.

Otro de los aspectos que incide negativamente en la información sobre negociaciones es que las expectativas de las audiencias se dirigen más al final feliz que al final triste⁵⁵⁴. Las negociaciones escalonadas, divididas en fases, que alientan objetivos parciales y asequibles conforman productos comunicativos compactos. Para negociaciones difíciles, el pseudoacuerdo se convierte en un mecanismo de defensa⁵⁵⁵.

La tendencia a la simplificación y la popularización de los temas bueno/malo y fuerte/débil parecen guiar el tratamiento de los procesos negociadores hacia imágenes de competencia antes que de cooperación⁵⁵⁶. La simplificación, especialmente en la información televisiva en los países

⁵⁵² Vid. YOUNG, K. *et al.*, *La opinión pública y la propaganda*, Paidós Studio, México, 1986.

⁵⁵³ Junto con intervalo, valor de intensidad, claridad, proximidad cultural, consonancia, imprevisibilidad, continuidad y composición. Vid.: McQUAIL, D. y WINDAHL, S., *op. cit.*, pp. 191-195.

⁵⁵⁴ Los trabajos de Morín y Moles sobre los temas de la cultura de masas y de Van Dijk en la información periodística muestran esta tendencia a la identificación final con la situación de felicidad que proponen los productos de la cultura de masas.

⁵⁵⁵ Generalmente, la prensa se abstiene de investigar los resultados reales o de examinar a fondo los textos del compromiso, especialmente si son oscuros o difíciles. El periodismo de investigación tiene, en las negociaciones sobre materias complejas, un campo amplio poco explotado.

⁵⁵⁶ Por ejemplo, *El Mundo* subtitula "Triunfo o muerte", para situar la actuación de los piquetes en la huelga general del 27 de febrero ("7 Días", *El Mundo*, 23 de enero de 1994, p. 1).

en los que predomina un modelo mayoritario conduce a la superficialidad⁵⁵⁷. Del *infotainment*⁵⁵⁸ hemos pasado al *desinfotainment*⁵⁵⁹, representado por el género *reality* (la recreación de un acontecimiento).

De otro lado, los medios no son parte desinteresada⁵⁶⁰. La línea editorial puede ser origen de distorsiones -cuando se dictan las estrategias, se critican las tácticas, o se desvelan los objetivos-, tanto como el beneficio económico. Como dice Borrat, los objetivos permanentes de un periódico son lucrar e influir⁵⁶¹.

En la involucración del periódico independiente en los conflictos políticos, distingue Borrat tres niveles: nivel *extra*, como observador externo, nivel *inter* como parte principal o intermediario neutral y nivel *intra*, como actor involucrado. El nivel intermedio se traduce en dos tipos de actuación: *tertius gaudens* y *divide et impera*. En cualquiera de los dos casos, el medio trata de sacar provecho del conflicto y, si hablamos de la

⁵⁵⁷ Vid. BLUMLER, J., "The New Televisión Marketplace", en GUREVITCH, M. y CURRAN, J. (eds.), *Mass Media and Society*, Edward Arnold, G.B., 1993.

⁵⁵⁸ Neologismo, resultado de la combinación de *information* (información) y *entertainment* (entretenimiento).

⁵⁵⁹ Vid., FREDERICK, H.H., *Global Communication and International Relations*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1993.

⁵⁶⁰ Según Tehranian, son siete los roles que pueden jugar los medios en relación al conflicto social: revolucionarios altruistas (organizadores colectivos, propagandistas, agitadores, buscadores de la verdad (periodismo de investigación en sociedades democráticas), controladores benignos (profesionalismo), promotores del desarrollo, persuasores ocultos (interés comercial) y manipuladores siniestros (interés económico), *vid.*, FREDERICK, H.H., *op. cit.*, p. 228). Estos siete papeles, se insertan en los modelos más generales de *gatekeeper*, abogado y productor de noticias, *vid.*, RODRIGO ALSINA, M., *op. cit. (La construcción de...)*, 1993, pp.149-164. El protagonismo del periodista en el relato periodístico remite al contador de historias, Vid., ISRAEL GARZÓN, E., "El periodista y el relato: de la selección a la construcción de la realidad", *La información como relato*, Universidad de Navarra, Pamplona, 1991, pp. 357-366.

⁵⁶¹ El conflicto hispano-cubano-norteamericano fue exacerbado por la actividad del empresario R. Hearst en un período de lucha feroz por la consecución de audiencias, siguiendo la máxima: "good news, no news".

segunda actividad, lo provoca⁵⁶². Se justifica, además, en el mito de la objetividad y la independencia.

Una segunda distorsión es fruto de la participación activa de las partes que negocian en la elaboración de la información. La rutinización de la práctica periodística anima a la formación de organismos especializados - gabinetes de prensa o de comunicación- que elaboran material listo para ofrecer a las audiencias⁵⁶³. Es la diplomacia de balcón, el acercamiento a los medios por iniciativa propia controlando el flujo informativo⁵⁶⁴.

"... es preferible entonces que los protagonistas comiencen por ponerse de acuerdo sobre los contactos con la prensa, las conferencias y los comunicados, y sobre las violaciones autorizadas de la reserva"⁵⁶⁵.

La contrapartida es el periodismo de trastienda: búsqueda del secreto o periodismo de investigación y la generalización de la infiltración⁵⁶⁶. Periodistas y diplomáticos tienen una relación antagonística, pero también

⁵⁶² BORRAT, H., *El periódico, actor político*, GG Mass Media, Barcelona, 1989, pp. 21-29.

⁵⁶³ En 1979, por ejemplo, el grupo del portavoz de la Comisión Europea (encargado de la adquisición, difusión y control de la información de actualidad y gestión de las relaciones con los medios de comunicación) celebró 34 conferencias de prensa, organizó 66 para el Presidente y los miembros de la Comisión y 7 para personalidades invitadas y se distribuyeron 450 notas de prensa. Vid. FERNÁNDEZ, J.L., "La información en la Comunidad Económica Europea", *Documentación de las CC. de la Información*, 1981, Facultad de CC. de la Información, U.C.M., Madrid, pp. 245-260.

⁵⁶⁴ Ericson *et al.* distinguen cuatro regiones y mecanismos de control en las relaciones entre instituciones políticas e informadores: Patio trasero y flujo informativo (secreto), patio trasero y apertura de información (confidencias), balcón y cierre de información (censura) y balcón y apertura de información (publicidad), vid. SAMPEDRO BLANCO, V., "Periodismo, conflicto simbólico y fetichismo. Tipología y tensiones de las relaciones entre periodistas y políticos", *Revista de Ciencias de la Información*, nº 10, 1994 (segunda época), pp. 99-122.

⁵⁶⁵ PLANTEY, A., *op. cit.*, p. 606.

⁵⁶⁶ Vid. QUESADA, M., *La investigación periodística*, Ariel, Barcelona, 1987, RODRÍGUEZ, P., *Periodismo de investigación: técnicas y estrategias*, Barcelona, Paidós, 1994, y SECANELLA, P.M., *Periodismo de investigación*, Tecnos, Madrid, 1986.

simbiótica, si un medio "... funciona como los ojos y los oídos de la diplomacia"⁵⁶⁷. Esto sucede cuando las redes informativas de los medios se ponen al servicio de la política nacional.

El carácter global de la comunicación masiva actual impide al emisor seleccionar con precisión al destinatario. Es por esto por lo que, en una negociación, los mensajes dirigidos a los poderdantes pueden influir indirectamente sobre el oponente y viceversa. Sólo la práctica común puede generar un campo de experiencias mediáticas lo suficientemente amplio como para discriminar las intenciones que animan la producción de mensajes de la otra parte.

Algunas distorsiones con nombre propio son el eco de los medios internacionales (los medios de comunicación de una nación ofrecen extractos de lo publicado/transmitido por los medios de comunicación de otra) y el malentendido cultural (el acercamiento de grupos a través de los medios refuerza, en lugar de debilitar, los estereotipos)⁵⁶⁸.

No todas las implicaciones relativas a la participación de medios de comunicación en los procesos negociadores son negativas. La presencia de periodistas y medios de comunicación hace más conscientes a las partes del peligro del compromiso incompatible y de las amenazas insostenibles públicamente comunicadas. De otro lado, son un instrumento para la denuncia de comportamientos desviados (soborno o amenaza).

Otras consecuencias positivas son, a decir de Frederick, el recuerdo de las posibilidades de mediación y la valoración de los mediadores de manera que sean aceptables para las partes en conflicto.

⁵⁶⁷ FREDERICK, H.H., *op. cit.*, p. 225.

⁵⁶⁸ *Ibid.*, pp. 228-229.

3.3.4.2. Tácticas de la dimensión externa

Este apartado incluye los movimientos estratégicos que resultan de las consideraciones anteriores. Existen movimientos adecuados para la dimensión externa pública, o bien la dimensión externa privada.

TÁCTICAS DE LA DIMENSIÓN EXTERNA
<i>Acceso a centros de poder</i>
<i>Compartir el riesgo</i>
<i>Cuando no se busca el acuerdo</i>
<i>Implicar a todos</i>
<i>Introducir extraños en la negociación</i>
<i>Medios de comunicación</i>
<i>Presión política y económica</i>
<i>Recurrir a terceros para frenar los ataques</i>
<i>Tácticas de diversión</i>
<i>Vincular dos negociaciones</i>

La mayoría de estos movimientos son ambivalentes, en el sentido de que permiten una aplicación en la esfera pública y privada. Así, el tercero que actúa como testigo para dar fe de cualquier acto puede ser un amigo, familiar, colega o un desconocido tanto como un periodista. Lo mismo cabe decir de los rumores, que pueden circular privada o públicamente, a través de un medio de comunicación. Las prácticas periodísticas de la atribución con reservas -no se identifica la fuente aunque se sitúa en un ámbito- y de la atribución con reserva obligada -el medio no ofrece la información en su propio nombre- facilitan la propagación de rumores.

Podemos decir que *Medios de comunicación* (cuando el canal es masivo) es la variable que, agregada a cualquiera de las diez tácticas restantes de esta dimensión, discrimina lo público de lo privado.

3.3.5. Dimensión de las alternativas

En esta dimensión es relevante, de nuevo, la circunstancia relativa al número de partes implicadas. En la negociación bilateral, las alternativas son de origen externo mientras que en la negociación multilateral pueden ser externas o internas (formación de coaliciones).

Así, cada una de las partes puede establecer tratos con terceros al margen de las conversaciones que mantiene con la otra parte y, además, cuando intervienen más de dos partes, pueden crear una nueva alternativa asociándose a alguno de los participantes. Las alternativas internas para tres participantes equivalen al número total de las partes que concurren menos uno. Los cálculos de este tipo se complican cuando aumenta el número de partes y el número de miembros coaligados.

3.3.5.1. Alternativas y rango de la negociación

La influencia de las alternativas en la negociación se manifiesta en la determinación del rango del proceso. Por rango negociador entendemos los límites de actuación de cada una de las partes implicadas, que crean una zona positiva o negativa en la que es posible o no el acuerdo, respectivamente.

Roger Fisher y William Ury han creado el concepto de (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN⁵⁶⁹) para explicar que, en una negociación eficaz, son las alternativas las que generan los puntos de resistencia: "La mejor alternativa de cada parte sin que exista el acuerdo marca el límite inferior del valor que debe proporcionar cualquier acuerdo aceptable"⁵⁷⁰.

⁵⁶⁹ También se utilizan en ocasiones las siglas BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*).

⁵⁷⁰ LAX, D. y SEBENIUS, J.K., op. cit. (*El directivo como...*), p. 57.

La existencia de un MAAN predeterminado reduce la incertidumbre del valor de las concesiones del oponente y facilita la toma de decisiones: "Como poco, se restringe la zona de posible acuerdo de forma favorable"⁵⁷¹. De otro lado, y este es precisamente el aspecto que destacan Fisher y Ury, el negociador sabe, antes de comenzar el proceso, en que punto le es más rentable abandonar las conversaciones y recurrir a la alternativa. Por último, en cuanto a las tácticas, "... la mejor alternativa limita el rango en el que son aplicables"⁵⁷².

La estrategia de búsqueda óptima de Lax sirve para determinar el valor de reserva, y consiste en calcular el valor umbral o valor esperado en la búsqueda futura de alternativas y aceptar la primera oferta superior a ese valor. Sin embargo, la búsqueda es complicada porque las expectativas relativas a alternativas futuras no es independiente de las ofertas recibidas. Sugiere Lax que, siempre que sea posible, es preferible la consulta al experto sobre resultados posibles que aprender a través de la búsqueda.

3.3.3.5.2. Tácticas de la dimensión de las alternativas

En la dimensión de las alternativas, las maniobras estratégicas pueden tener como objeto las alternativas propias y las del oponente y "... las opciones van desde cambiar percepciones a cambiar realidades subyacentes"⁵⁷³. Las alternativas pueden ser ciertas o inciertas, contingentes en relación a un sólo atributo o multi-atributivas, estáticas o dinámicas y dependientes o no de las partes.

Como ya dijimos, los experimentos realizados por Bacharach y Lawler ponen de manifiesto que el aumento de alternativas no aumenta el poder de una parte, puesto que esto no es percibido como restrictivo del

⁵⁷¹ LAX, D., "Optimal Search in Negotiation Analysis", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 29, nº 3, 1985, p. 460.

⁵⁷² LAX, D. y SEBENIUS, J.K., "The Power of Alternatives or the Limits to Negotiation", *Negotiation Journal*, vol 1., 1985, p. 172.

⁵⁷³ LAX, D. - SEBENIUS, J.K., *op. cit.* (*El directivo como...*), p. 134.

poder de la otra. Por el contrario, una disminución en las alternativas de alguna de las partes sí es percibida como fuente de poder por el oponente.

En la manipulación de las alternativas, recuerdan Lax y Sebenius que los "movimientos "fuera de la mesa" para modelar las alternativas de las partes al acuerdo pueden ser tanto o más importantes que las tácticas empleadas "en la mesa"⁵⁷⁴. La relación entre negociación y búsqueda externa de alternativas es dinámica.

En consecuencia, siguiendo a Bacharach y Lawler, el aparato táctico de manejo de las alternativas eficaz se compondría de movimientos dirigidos bien a reducir las alternativas del otro, bien a hacerle percibir que éstas han disminuido, para así aumentar su dependencia del acuerdo.

TÁCTICAS DE LA DIMENSIÓN DE LAS ALTERNATIVAS
<i>Arca de Noé</i> <i>Crear y preservar alternativas</i> <i>Demostrar la mejor alternativa</i> <i>Restringir alternativas</i> <i>Subasta a la holandesa</i> <i>Subasta a la inversa</i> <i>Utilizar el mejor acuerdo alternativo</i>

Las tácticas de la dimensión de las alternativas que componen nuestro repertorio dividen en tres grupos: tácticas de ampliación - dirigidas a aumentar o proyectar un aumento de las alternativas del negociador- (*Arca de Noé*, *Crear y preservar alternativas* y *Subasta a la inversa*), tácticas de reducción -dirigidas a disminuir y proyectar una disminución de las alternativas del otro-, (*Restringir alternativas* y *Subasta a la holandesa*), y tácticas de ejecución de las alternativas (*Demostrar la mejor alternativa* y *Utilizar el mejor acuerdo alternativo*).

⁵⁷⁴ LAX, D. y SEBENIUS, J.K., *op. cit.* ("The Power of...") p. 163.

En cuanto a la efectividad de los movimientos, teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, diremos que las tácticas de ampliación pueden constituirse en fuente de información para establecer un MAAN realista. Esto es así, en lo que concierne a *Crear y preservar alternativas*. *Arca de Noé* y *Subasta a la inversa* no se justifican desde una perspectiva teórica y, sin embargo, son movimientos de gran tradición en las negociaciones formales e informales.

Las tácticas de reducción se dirigirían a manipular la percepción del poder propio de la otra parte. Por último, los movimientos de ejecución se convierten en una variante de la amenaza y se distinguen en que uno se limita a la demostración de la intención de recurrir a las alternativas, mientras que, en el segundo caso, el negociador, de hecho, ha preferido iniciar un proceso negociador con otra parte.

3.3.6. Dimensión de la intervención

La dimensión de la intervención contempla la presencia de un tercero: mediador, observador, árbitro, emisario, enviado especial, investigador, o conciliador. Intervenir es: Tomar parte en un asunto, interceder o mediar por uno, interponer uno su autoridad e interponerse entre dos o más que riñen⁵⁷⁵. Consideramos, pues, que intervención recoge el sentido que se pretende dar a las relaciones comunicativas que representa esta dimensión.

La función del intermediario ha sido definida por Susskind y Cruikshank como la actividad de pasar de situaciones de suma cero a

⁵⁷⁵ Son todas ellas definiciones proporcionadas por la Real Academia de la Lengua, en su *Diccionario de la Lengua Española*, edición de 1992.

situaciones de suma no cero. En este marco general se insertan todas las modalidades de actuación. La mediación es el mecanismo más estudiado en el contexto de las negociaciones. El mediador ha sido definido como

"... extraño imparcial que trata de ayudar a los negociadores en su búsqueda para encontrar un acuerdo de compromiso. El mediador puede ayudar en el proceso de negociación pero no tiene autoridad para dictar una solución"⁵⁷⁶.

Cuenta incluso con su propio repertorio táctico. Wall ha elaborado un listado de 104 movimientos estratégicos para la mediación entre negociadores, entre negociador y poderdante, entre los procesos de negociación y mediación y entre el mediador y sus poderdantes⁵⁷⁷.

En la mediación, distinguimos la intervención de control y la mediación de supervisión. En el primer caso, todos los mensajes son canalizados por el mediador y las partes no entran en contacto directo. En el segundo caso, intercambian mensajes en presencia del mediador que interviene ocasionalmente⁵⁷⁸. En realidad, el objetivo de la mediación es conseguir que las partes desarrollen una confianza tal que les permita continuar a solas el proceso negociador.

El papel de la mediación puede resultar atractivo para un negociador. Iklé advierte que un negociador "... puede incluso actuar como mediador entre su gobierno y el del oponente en lugar de como un abogado de su

⁵⁷⁶ RAIFFA, H., *op. cit.*, (*The art and science...*), p. 23.

⁵⁷⁷ Vid. WALL, J.A., *op. cit.* (*"Mediation. an analysis.."*). Existe cierto paralelismo en cuanto al desarrollo de la investigación en negociación y mediación. Además de la dirección de los enfoques manipulativos, la perspectiva comunicativa se impone en ambos campos. Vid. FOLGER, J.P. y JONES, T.S. (eds.), *New directions in Mediations: Communication research and perspectives*, Sage publications, U.S.A, 1994, pp. 26-47.

⁵⁷⁸ En la negociación bilateral la mediación de control se produce entre dos participantes y la de supervisión en su presencia. En la negociación multilateral, tanto la mediación de control como la de supervisión pueden tener carácter parcial o total, dependiendo de si prestan servicios a todos o a alguna de las partes que negocian.

propia parte"⁵⁷⁹. Es una de las figuras viciadas de la mediación. Plantey nos define otra: "Un mediador no debe negociar por la cuenta de un protagonista"⁵⁸⁰. En tercer lugar, podemos hablar del mediador que se interesa por una situación de la que puede obtener beneficios en detrimento de las partes entre las que interviene.

Raiffa, sin embargo, sostiene que en las negociaciones en las que están involucradas muchas partes "... puede ser deseable que alguna de las partes negociadoras desempeñe ocasionalmente el papel de un interventor externo..."⁵⁸¹. Por otra parte, tanto en la esfera pública como privada, no es infrecuente que ambos roles coincidan en una unidad de negociación (ejecutivos, directores de periódicos, padres, abogados, etc).

El arbitraje no está desprovisto de peligro. Es por esto por lo que "Es costumbre que las partes puedan elegir cada una a un árbitro. Los dos elegidos así acuerdan un tercer hombre imparcial"⁵⁸². Lo mismo cabe decir del emisario, "... intermediario desprovisto de carácter oficial"⁵⁸³ que permite a las partes comunicarse sin responsabilizarse oficialmente de los mensajes que envían. El embellecedor de contratos no presenta estos inconvenientes. Esta figura es una creación moderna de Howard Raiffa:

"Un cambio de actitud desde una postura negociadora beligerante a la colaboración constructiva con un interventor podría tener lugar perfectamente *después* de que cada parte ha adquirido la seguridad de un acuerdo negociado"⁵⁸⁴.

El hecho de que las partes hayan llegado a un acuerdo parece impedir que el embellecedor saque provecho inadecuado de su intervención.

⁵⁷⁹ IKLÉ, F.C., *op. cit.* (*How nations...*), p. 145.

⁵⁸⁰ PLANTEY, A., *op. cit.*, p. 557.

⁵⁸¹ RAIFFA, H., *op. cit.* (*The art and...*), p. 360.

⁵⁸² KARRAS, CH. L., *op. cit.*, p. 149.

⁵⁸³ PLANTEY, A., *op. cit.*, p. 556.

⁵⁸⁴ RAIFFA, H., "Post-Settlement Settlements", *Negotiation Journal*, vol. 1, 1985, pp. 12.

3.3.3.6. Tácticas de la dimensión de la intervención

El repertorio táctico de la intervención incluye cuatro movimientos, y cada uno de ellos sirve para aprovechar la participación de una figura de intervención de distintas características.

TÁCTICAS DE LA DIMENSIÓN DE LA INTERVENCIÓN
<i>Arbitraje</i>
<i>Embellecedor de contratos</i>
<i>Emisario</i>
<i>Mediador</i>

De las cuatro figuras, la del emisario no tiene sentido fuera de una dimensión táctica. Sólo existe para que una parte pueda comunicarse sin comprometerse con otra. En los tres casos restantes, se aprovecha un mecanismo de intervención existente para manipular la presencia de un tercero en favor de los resultados preferidos.

Merece la pena resaltar que un mal cálculo al manipular el arbitraje tiene consecuencias bastante más graves que los intentos relativos a cualquier otro método de intervención. Esto se debe a la naturaleza del arbitraje: si las normas de intervención arbitral estipulan, como ocurre con el Reglamento de la Cámara de Comercio Internacional⁵⁸⁵, que el árbitro puede escoger las leyes que dictarán el resultado, la manipulación en favor de un árbitro equivocado proporciona resultados perjudiciales. Es interesante introducir la distinción entre arbitraje de cumplimiento

⁵⁸⁵ Vid., ARRABAL, P., *La negociación de contratos internacionales*, Deusto, Bilbao, 1992, pp. 306-7.

obligatorio y el de cumplimiento voluntario. En el primer caso, que supone "el compromiso de las partes de aceptar la solución que proponga el árbitro"⁵⁸⁶

3.3.7. Dimensión de la ocultación

Comprende la práctica de conductas comunicativas ocultas o disfrazadas o la desviación de los propósitos de cualquiera de las anteriores. Es el plano oculto de los contactos comunicativos en cualquiera de las seis dimensiones anteriores, la dimensión del secreto o la ocultación. La dimensión de la ocultación está ligada al concepto de información como poder. Para que la información sea poder, sostiene Christopher Félix al hablar de los servicios de espionaje, ha de ser secreta, en un contexto de competición y empleada implícita o explícitamente para conseguir el objetivo deseado⁵⁸⁷.

El uso de agentes secretos, el espionaje, el pacto secreto o el soborno, son prácticas seculares de la negociación diplomática. La transparencia es un valor reciente y, aunque más acorde con la realidad democrática, no por ello más rentable. Callières⁵⁸⁸, hace más de dos siglos, reconoce que "La mayoría de los grandes eventos en la reciente historia diplomática han sido preparados por ministros enviados en secreto"⁵⁸⁹.

⁵⁸⁶ GÓMEZ-POMAR, J., *Teoría y técnicas de negociación*, Ariel, Barcelona, 1991, p. 86.

⁵⁸⁷ *Vid.*, VALBUENA DE LA FUENTE, F., "Información", en BENITO A., (dir.), *op. cit.*, pp. 785-796.

⁵⁸⁸ Diplomático francés, publica en 1716 un tratado de negociación, dirigido al duque de Orleans, regente en Francia mientras Luis XV es menor de edad.

⁵⁸⁹ CALLIÈRES, F. de, *op. cit.* p. 68.

3.3.7.1. La negociación como hecho consumado

La negociación secreta no es una práctica abandonada. En 1959, el gobierno francés inicia contactos oficiales y secretos con el FLN, por el tema argelino. A los emisarios secretos siguen intercambios de notas escritas y encuentros oficiales y secretos. Finalmente, el 24 de enero de 1962, se reúnen siete ministros de una y otra parte en un chalet de montaña, a 1000 metros de altitud, cerca de la frontera suiza. El objetivo: ... evitar las interferencias de la prensa que amenazaba con transformar el debate en un torneo de propaganda, además de y sobre todo para colocar las negociaciones fuera del alcance de la OAS⁵⁹⁰. Es la primera de una serie de reuniones. El 19 de febrero, a las cinco de la mañana se consigue un acuerdo de principio. El último encuentro de esta primera fase, oficial y público, "... no debía ser más que una formalidad"⁵⁹¹.

El pacto secreto entra en decadencia tras la Segunda Guerra Mundial en la negociación internacional. Hoy día se sostiene la legitimidad de la negociación secreta pero no la del pacto secreto⁵⁹². Sin embargo, hay quien opina que la nueva diplomacia no ha sustituido a la diplomacia secreta:

"La diplomacia parlamentaria internacional de la época contemporánea combina el acercamiento bilateral y la negociación multilateral. Utiliza toda la gama de contactos, desde el secreto extremo a la proclamación pública de las intenciones"⁵⁹³.

⁵⁹⁰ LACOUTURE, J., *De Gaulle. Le souverain*, Éditions du Seuil, Paris, 1986. p. 221.

⁵⁹¹ *Ibid.*, p. 229.

⁵⁹² Vid. SAWYER, J. y GUETZKOW, H., *op. cit.*

⁵⁹³ FREYMOND, J., "Diplomatie secrète, diplomatie ouverte. Réflexions sur un thème connu", *Relations Internationales*, nº 5, primavera de 1976, pp. 3-10.

Lo que se critica, dice Freymond, es la duplicidad y no la acción de ocultación; no el secreto sino el engaño⁵⁹⁴. Quizá uno de los motivos por los que se rechaza la negociación secreta es que convierte el acuerdo alcanzado en un hecho consumado: se anuncia cuando el tema se ha cerrado. Pese a que no se encuentran referencias a este tipo de actividades y sus implicaciones en otros ámbitos, es posible pensar que el pacto secreto es más propio de la esfera privada, en la que no existe responsabilidad administrativa o política. Por ejemplo, las empresas ABC y Disney anuncian en Agosto de 1995 la absorción de la primera por la segunda y es noticia el hecho pero no el secreto con el que se llevan a cabo las conversaciones entre las dos firmas.

También son frecuentes otras formas de ocultación de información, menos castigadas social y políticamente. El manual de Callières incluye referencias al uso de enviados secretos y a los actos de espionaje, de los que dirá que "Ocurre frecuentemente en la negociación como en la guerra que los espías bien elegidos contribuyen más que cualquier otra institución al éxito de los grandes planes..."⁵⁹⁵. Y de los obsequios que, al aceptarlos el negociador "... puede ser acusado de venderse y, por tanto de traicionar al príncipe al que sirve"⁵⁹⁶.

3.3.7.2. Del regalo al soborno

La línea entre el regalo y el soborno es "... muy tenue, casi transparente"⁵⁹⁷. En el proceso negociador, cualquier unidad se convierte en objetivo del soborno: negociadores, poderdantes, ayudantes, periodistas,

⁵⁹⁴ Freymond pone el ejemplo del rechazo de la sociedad norteamericana a la diplomacia de los EE. UU. tras la publicación de los "Papeles del Pentágono"; no se reprocha la discreción de los contactos, sino el perseguir una política contraria a al Congreso y la opinión pública,

⁵⁹⁵ *Ibid.*, p. 26.

⁵⁹⁶ *Ibid.*, p. 131.

⁵⁹⁷ KENNEDY, G., *Cómo negociar en el mercado internacional*, Deusto, Bilbao, 1987, p. 163.

amigos, familiares, periodistas... "Existe mucha evidencia de la efectiva corrupción de las fuentes y los conductos de las noticias"⁵⁹⁸.

El soborno tiene carácter doble en la negociación: dar y recibir. Esta táctica aparece en los trabajos sobre negociación y nacionalidad como una característica estereotipada de los países en vías de desarrollo. Según Kennedy, aunque en zonas desarrolladas también es práctica habitual, en el Tercer Mundo "... es norma, para casi todos aquellos que ostentan algún tipo de poder, sin importar su grado, utilizar estas ventajas personales a cambio de alguna compensación"⁵⁹⁹. Una figura asociada al soborno es la del intermediario.

El soborno puede tener como objeto la difusión de un rumor. Del rumor es característico el desconocimiento no del emisor pero sí de la fuente. La prensa ofrece el rumor de tres formas: como rumor calificado (el rumor como noticia), como falsa alarma (error y disculpa) o con calificación indeterminada, aprovechando las convenciones periodísticas relativas a la protección de las fuentes: "... la forma más frecuente y peligrosa de transmisión de rumores, ya que la ambigüedad con que se refrenda el origen de la información hace difícil la tarea de determinar su fiabilidad"⁶⁰⁰.

La difusión de rumores es una de las técnicas de desinformación, que también se manifiesta en el contexto negociador. Un estudio realizado por Shultz y Dogson entre 1960 y 1980 localiza como uno de los diez temas básicos de desinformación soviética en esas fechas la oposición estadounidense a negociar, a la búsqueda de consenso en temas

⁵⁹⁸ BAGDIKIAN, BEN H., "El periodista y el propagandista", en GRABER, D., *El poder de los medios en la política*, GEL, Buenos Aires, 1986, p. 406.

⁵⁹⁹ *Ibid.*, p. 153.

⁶⁰⁰ MUSITU OCHOA, G., *Comunicación interpersonal. Comunicación de masas*, Valencia, Nau Llibres, 1980, p. 163.

internacionales, al acuerdo para la reducción de armamento y a la cooperación Este-Oeste⁶⁰¹.

3.3.7.3. Tácticas de la dimensión de la ocultación

Son seis las prácticas tácticas de la ocultación las que se incluyen en esta dimensión. Cualquiera de ellas es compatible con alguna de las seis categorías que hemos examinado hasta ahora.

TÁCTICAS DE LA DIMENSIÓN DE LA OCULTACIÓN
<i>Actos de espionaje</i>
<i>Negociación secreta</i>
<i>"Puenteo"</i>
<i>Reuniones en privado</i>
<i>Rumores</i>
<i>Soborno</i>

Soborno es la versión oculta de *Atenciones y pequeños favores*. Y *"Puenteo"* puede ser considerada de igual manera en relación a *Invitar a un alto funcionario* y *Solicitar comunicación con el poderdante*. Esta táctica puede servir para crear una versión de *El bueno y el malo* en la que los papeles se distribuyen entre el poderdante y su representante y con conocimiento o sin él por parte del negociador.

Rumores y *Actos de espionaje* tienen en común la raíz de la desinformación. Al otro lado se sitúa la negociación secreta, que ha de ser invulnerable a estas tácticas de información, pero que puede servirse también de ellas: combinaciones de *Rumores*, *Soborno*, *"Superabundancia" de información*, *Confusión*, *Pantalla de humo* e *Información caída del cielo* en la dimensión externa, forman una cobertura protectora.

⁶⁰¹ Vid. ALVAREZ, J.T. y SECANELLA, P.M., "Desinformación", en BENITO, A., *op. cit.*, pp. 365-375.

3.4. RECAPITULACIÓN

La negociación es un proceso comunicativo en el que el que poderdante, negociador, ayudantes, especialistas, mediadores, relaciones personales y periodistas pueden asumir indistintamente los papeles de fuente, emisor, receptor y destinatario.

La presencia o ausencia de alguno de los elementos constituyentes de todo proceso comunicativo tiene en la negociación repercusiones tácticas. En consecuencia, el conocimiento, diseño y control del proceso comunicativo en la negociación ha de ser parte de cualquier estrategia eficaz.

Los ruidos comunicativos de carácter semántico o técnico pueden transformarse en la negociación en ruidos tácticos, y si reducen la eficacia de la comunicación de una de las partes es para redundar en su beneficio, en la esfera de los resultados.

Incluso en la utilización de tácticas de presión como *Amenaza*, *Ultimátum* o *Frente ruso*, el *feedback* se convierte en elemento que distingue la negociación de otros medios de solucionar conflictos, como la decisión o el arbitraje. Se restringe, pero no se elimina, el derecho a responder a una oferta. El hecho de que se considere que sólo el intercambio de propuestas da muestra de la buena fe de las partes otorga a la retroalimentación un estatus especial.

A partir de las tipologías clásicas de los procesos comunicativos podemos establecer una clasificación de los procesos negociadores. Surgen siete niveles de participación doble: intrapersonal o entre dos y más personas, tácita o explícita, bilateral o multilateral, con testigos o sin testigos, con testigos presentes o presentes/dispersos, interpersonal u organizacional y cara a cara o con mediación tecnológica.

El tipo de relaciones comunicativas que se establecen entre los participantes de un proceso negociador se pueden agrupar en siete dimensiones distintas: dimensión horizontal, vertical, lateral, externa, de las alternativas, de la mediación y de la ocultación.

La introducción del criterio dimensional en el repertorio táctico potencial nos lleva a distinguir entre tácticas dimensionales y tácticas extra-dimensionales. Las primeras conforman el repertorio dimensional potencial o RDP. Las tácticas extra-dimensionales sólo pueden existir en un repertorio potencial o un repertorio fáctico latente.

El repertorio dimensional más completo es el correspondiente a la dimensión vertical, con 18 movimientos estratégicos. Existe, pues, un aparato táctico concreto para la manipulación de las relaciones negociadoras entre negociador y poderdante más poderoso que cualquier otro. A la DH le corresponden 14 tácticas, 3 a la DL, 10 a la DE, 7 a la DA, 4 a la DI y 6 a la DO. En total, el subconjunto de tácticas dimensionales comprende 62 movimientos estratégicos. Por tanto, son en total 418 tácticas las que restan de libre configuración.

Cuando un negociador selecciona y emplea algún movimiento del repertorio fáctico latente, genera un repertorio particular, el repertorio fáctico manifiesto o RFM. Los RFM se generan a partir de las dimensiones comunicativas. El negociador que utiliza un movimiento estratégico del repertorio potencial necesariamente lo adscribe a una dimensión táctica.

La utilización de las tácticas extradimensionales por parte de un negociador, tanto como del repertorio dimensional potencial, dará la medida de su originalidad. La calidad del repertorio fáctico manifiesto se medirá por la eficacia y el aprovechamiento táctico del repertorio potencial. La eficacia guarda relación con los resultados mientras que, a mayor aprovechamiento del RP, mayor riqueza táctica.

Para calibrar un repertorio estratégico pueden ser indicadores la resolución táctica de los dilemas correspondientes a cada dimensión y la consideración de los subgrupos tácticos de cooperación, competición, engaño, información y procedimiento.

Los rasgos característicos de un RFM son el conjunto de tácticas más eficaces, el conjunto de tácticas más utilizadas, las combinaciones estratégicas diferenciadas y, si se perciben, las estrategias desarrolladas por el negociador.

IV. REPERTORIO TÁCTICO DE TALLEYRAND: EL CONGRESO DE VIENA (1814-1815)

En esta última parte del trabajo vamos a poner a prueba el repertorio táctico y la tipología dimensional. Hemos creado un *corpus* táctico que toma la forma de glosario⁶⁰².

Distinguimos, en primer lugar, tres tipos de repertorio: potencial o RP (todos los movimientos estratégicos codificados), fáctico latente o RFL (los movimientos estratégicos que constituyen el repertorio de un negociador concreto) y fáctico manifiesto o RFM (los movimientos estratégicos que utiliza un negociador concreto en un proceso negociador dado). Existe un RFM global, que identificamos con el repertorio táctico de un negociador y un RFM parcial, para cada proceso negociador en el que desarrolla cierta actividad negociadora.

Con posterioridad, se ha introducido un criterio clasificador que nace de las corrientes comunicativas que es dado establecer en el microcosmos negociador⁶⁰³. Fruto de esta labor surgen siete dimensiones tácticas (dimensión horizontal, vertical, interna, externa, de las alternativas, de la mediación y de la desviación).

Al combinar las dimensiones tácticas con el repertorio potencial, surge un subgrupo de movimientos estratégicos que hemos denominado repertorio dimensional potencial o RDP. Las tácticas intra-dimensionales o troncales ascienden a sesenta y tres y tienen una adscripción directa a alguna de las siete dimensiones. Existe un grupo amplio, de cuatrocientas diecisiete tácticas, que sólo se encuadran en una dimensión en el momento de su aplicación: son las tácticas extra-dimensionales o de libre configuración.

⁶⁰² Cfr. capítulo II "Estrategias y tácticas de negociación".

⁶⁰³ Cfr. capítulo III: "Comunicación y movimientos estratégicos".

El concepto de repertorio se encuentra tan relacionado con la unidad de negociación como con el proceso negociador. Cada individuo- o unidad de negociación- tiene un repertorio táctico que adquiere en el despliegue una configuración dimensional. Este bagaje táctico no es estático sino dinámico: se modifica, por ampliación o reducción, con el paso del tiempo y la adquisición de experiencias.

Los negociadores, bien individualmente, bien como una unidad mayor cuando se produce el empaste de personalidades, se incorporan al proceso negociador con un repertorio táctico, que pueden mostrar total o parcialmente⁶⁰⁴. Una negociación tiene también una dimensión táctica, que resulta de la suma de los movimientos encuadrados en cada dimensión por cada uno de los participantes o unidades de negociación. Se puede decir de un proceso negociador, en comparación con otro, que presenta mayor actividad en una dimensión táctica que en otra.

El estudio de los repertorios tácticos remite a una unidad de negociación (monádica, diádica o grupal) tanto como al conjunto de unidades parcial o globalmente consideradas.

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación, y especialmente la ausencia de precedentes, hemos determinado centrar este trabajo sobre una unidad monádica, es decir, un negociador⁶⁰⁵. El sujeto seleccionado para este primer estudio del repertorio táctico y la configuración dimensional en la negociación es Carlos-Mauricio de Talleyrand.

⁶⁰⁴ Existen trabajos sobre los repertorios nacionales, aunque no se descartan distorsiones introducida por una visión estereotipada del comportamiento negociador.

⁶⁰⁵ La aplicación del análisis dimensional a un proceso negociador supone ampliar el estudio del contexto a todos los participantes así como analizar sus repertorios tácticos sobre un unidad física que garantice la uniformidad de los resultados. No descartamos, sin embargo, la posibilidad de extender el campo de estudio de la presente investigación en ese sentido.

Que sea éste y no otro el escogido para realizar este primer acercamiento al repertorio táctico de la negociación se justifica en el reconocimiento de su presencia en la historia de la diplomacia: "... en el arte de negociar puede ser considerado maestro que nadie igualó, y que no tuvo ni discípulos ni imitadores"⁶⁰⁶.

Ahora bien, incluso el estudio del repertorio táctico de Talleyrand parece ambicioso. Es por esto por lo que hemos decidido introducir una restricción temporal, tratando de localizar un período apto en cuanto que amplio como para contener información suficiente y limitado como para facilitar el análisis. Para lograr la primera condición, nos hemos ayudado en la búsqueda de tres criterios: participación diferencial, relevancia de la actividad para el objetivo que nos guía y su significación. El acontecimiento de la vida de Talleyrand que mejor parece adecuarse a estos principios es el Congreso de Viena (1814-1815)⁶⁰⁷.

En esta conferencia diplomática se van a repartir los territorios cedidos por Francia en el tratado firmado el 30 de mayo por esta nación y las que conforman la sexta coalición contra Napoleón (primer Tratado de Paz de París). Talleyrand actuará como representante de Luis XVIII, del que es ministro de Asuntos Extranjeros.

En cuanto a la participación, sólo por la actuación de Talleyrand se comprenden las diferencias existentes entre el tratado del 30 de mayo de 1814 y los términos del acta final del Congreso de Viena del 9 de junio de 1815, dado que sólo su presencia hace variar composición del grupo que toma las decisiones en uno y otro momento: los Cuatro Grandes y los Cinco Grandes, respectivamente.

⁶⁰⁶ VILLAUERRUTIA, W.R. de, *Talleyrand. Ensayo biográfico*, Francisco Beltrán, Madrid, 1926, p. 10.

⁶⁰⁷ Por ejemplo, en el Congreso de Viena, que vamos a estudiar, la dimensión de la desviación es patente en las traiciones de los poderdantes en relación a sus delegados y viceversa; también, por ejemplo en la formación de coaliciones secretas. La Conferencia de Londres aún presenta mayor concentración de actividad en esta dimensión.

"Jamás una misión más dudosa, jamás una responsabilidad más conmovedora han incumbido a un embajador. Pero nunca jamás se ha visto mejor todo lo que puede el ascendente personal de un negociador en una conferencia diplomática"⁶⁰⁸.

En segundo lugar, hablamos de la relevancia de la actividad. Naturalmente, el contexto fundamental es el de la negociación. Las negociaciones más importantes en las que interviene Talleyrand son: Lille, Campo-Formio, Amiens, Luneville, Presburgo, Viena, la cuestión belga y el tratado de la cuádruple alianza.

Las primeras mencionadas (Lille, Campo Formio, Amiens, Luneville y Presburgo) no sólo no cuentan siempre con su presencia, sino que sus resultados responden a veces más a las instrucciones de terceros y a la actividad personal de los representantes. Esto ocurre, por ejemplo, con Napoleón en Campo-Formio y Presburgo, donde se produce la ruptura definitiva entre Talleyrand y Napoleón, precisamente porque éste impone su criterio⁶⁰⁹. La decisión afecta, en realidad, al Congreso de Viena (reorganización europea) y la Conferencia de Londres (cuestión belga).

Coincidimos con Brinton al afirmar que "En Viena es donde mejor se demuestra la forma en que todas las dotes de Talleyrand podían emplearse para lograr un fin dado"⁶¹⁰. Hay quien afirma que la etapa de mayor esplendor de Talleyrand como diplomático es la londinense; pero es más por la aureola del prestigio y el brillo de sus salones que por la demostración de una capacidad negociadora superior.

⁶⁰⁸ PALÉOLOGUE, M., *Romantisme et diplomatie*, Librairie Hachette, París, 1928. p. 26.

⁶⁰⁹ A pesar de que Talleyrand le entrega lo que se conoce después como memoria de Estrasburgo, en la que le aconseja que trate a los austriacos con benevolencia para debilitar la formación de futuras coaliciones, Napoleón impone duras condiciones a la paz.

⁶¹⁰ BRINTON, C., *op. cit.*, p. 206.

En cuanto a la significación, baste decir que "Durante el Congreso de Viena se sentaron las bases políticas y jurídicas para una nueva ordenación de Europa destinada a durar cerca de un siglo redondo (*sic*)"⁶¹¹.

Así pues, el repertorio táctico que vamos a analizar será el desplegado por Talleyrand durante el Congreso de Viena. No podemos hablar de las tácticas de Talleyrand; para ello sería preciso realizar el estudio extensivo que hemos mencionado.

Organizamos la exposición en tres apartados. Ofrecemos, en primer lugar, una semblanza del personaje. Las fechas 1814-1815 pueden servir como referencia para situar el antes y el después del Congreso de Viena en la vida de Talleyrand. A continuación, una breve presentación de las actividades que tuvieron lugar en Viena sirve de contexto para el planteamiento de la investigación.

Por último, analizaremos el repertorio táctico de Talleyrand durante el Congreso de Viena. Recurrimos, para recopilar datos para nuestra investigación, a las *Memorias* de Talleyrand. El texto seleccionado se incluye en la octava parte del documento, titulada "Congreso de Viena"⁶¹². Talleyrand ofrece un relato de los acontecimientos, junto con seis cartas enviadas durante el congreso por él a su poderdante Luis XVIII, rey de Francia. La codificación del texto comprende la identificación de los movimientos estratégicos y el reconocimiento de la dimensión táctica correspondiente.

⁶¹¹ BERGERON, L. y otros, *La época de las revoluciones europeas, 1789-1848*, Siglo XXI editores, Madrid, 1989, p. 189.

⁶¹² La edición que vamos a utilizar es la de Sarpe, del año 1986. En esta versión se incluye una breve introducción a la época, al personaje y a la obra. Es especialmente interesante la descripción de la práctica diplomática de Talleyrand que se incluye en la página 45. Las *Memorias* están estructuradas en doce partes que abarcan los siguientes períodos y temas: (1) 1754-1791, (2) Retrato del duque de Orleans, (3) 1791-1808, (4) Asuntos españoles, (5) Entrevista en Erfurt, (6) 1809-1813, (7) caída del Imperio. Restauración, (8) Congreso de Viena, (9) Segunda Restauración, (10) Revolución de 1830, (11) Revolución de 1830 (cont.) y (12) Revolución de 1830 (cont.).

El instrumento de análisis permite registrar el documento en el que se detecta cada movimiento estratégico, la denominación táctica, el contexto de empleo, la categoría o dimensión táctica a la que se adscribe y el texto referencial que permite realizar la identificación.

Nuestros objetivos específicos son tres: (1) recomponer parcialmente el RFM de Talleyrand durante el congreso de Viena; (2) comprobar si los movimientos estratégicos detectados se pueden clasificar atendiendo al criterio dimensional; y, (3) finalmente, constatar si el conjunto de tácticas de libre configuración es empleado en alguna dimensión.

4.1. TALLEYRAND, HOMBRE Y POLÍTICO

En 1883, afirma Sorel: "Se ha dicho tanto de lo malo de Talleyrand que, para hablar de él con novedad, hace falta decir de lo bueno"⁶¹³. Hoy en día, no nos queda siquiera este recurso⁶¹⁴.

Para describir el rasgo más sobresaliente de un hombre que sobrevivió a su propio mundo, nada nos parece tan apropiado como esta definición de Mme. de Staël, amante, amiga y colaboradora de Talleyrand en sus intrigas políticas:

"En verdad, el buen Mauricio parece uno de esos pequeños dominguillos que se da a los niños, cuya cabeza es de corcho y las piernas de plomo; uno bien puede tirarlos, volcarlos, siempre se vuelven a poner de pie"⁶¹⁵.

Tanto en la vida privada como pública es de notar la flexibilidad y capacidad de adaptación de Mauricio de Talleyrand. Otro de los rasgos que le hacen destacar en sociedad es su conversación⁶¹⁶. De nuevo Mme. de Staël nos da la medida de su atractivo: "Si la conversación de Talleyrand

⁶¹³ SOREL, A., "Talleyrand au congrès de Vienne", *Essais d'histoire et de critique*, E. Plon et Cie imprimeurs-éditeurs, Paris, 1883, p. 55.

⁶¹⁴ Pese a la abundante literatura sobre Talleyrand, existen enigmas por desvelar: el motivo de su matrimonio, por ejemplo, su participación en el asesinato del duque de Enghien, o la sinceridad de su retractación final ante la Iglesia.

⁶¹⁵ FLEURY, S., *Talleyrand, Maître souverain de la diplomatie*, Les Editions Varietes, Montreal, 1942, p. 80.

⁶¹⁶ Napoleón le considera el rey de la conversación en Europa. La explicación de Talleyrand combina mágicamente la adulación y el símil. Mauricio se compara con Napoleón en el campo de batalla y explica: "... elijo el terreno de la conversación. No acepto que aquel en el que tengo algo que decir. No respondo a nada del resto. En general, no me dejo preguntar..." (LAFORGUE, R., *Talleyrand, l'homme de la France, essai psychanalytique sur la personnalité collective française*, Édit. du Mont Blanc, Genève, 1947. p. 66.).

se vendiera, yo me arruinaría"⁶¹⁷. El tercer rasgo digno de mención es el amor al dinero.

Es difícil separar en Talleyrand al hombre público del hombre privado. De hecho, amistad y profesión parecen ir inextricablemente unidos en su vida. Su amigo Montrond colabora con él en las distintas ocasiones en que asume la dirección de las relaciones exteriores de Francia. A Thiers, compañero de los últimos años, le presta apoyo económico para hacer la oposición al absolutista Carlos X.

En cuanto a las mujeres, destaca su relación con la baronesa de Staël que, primero logra que se le admita en Francia tras su huida a Londres con el Terror y, a su vuelta, le consigue un ministerio. La duquesa de Curlandia y la condesa de Laval le servirán de intermediarias con la corte rusa, cuando ya ha traicionado a Napoleón. Con Aimée de Coigny se acerca a los realistas. Gracias a Mme. de Remusat consigue, en 1814, una coartada para permanecer en París, en lugar de acompañar en la huida a la emperatriz Maria Luisa y a su hijo⁶¹⁸. La misma duquesa de Curlandia y la duquesa de Sagan le ayudan a ganarse los favores de Austria y Rusia durante el Congreso de Viena. Siendo ya embajador en Londres, se comunica con Luis-Felipe por medio de Mme. Adelaida y de la princesa de Vaudemont.

Es propio de Talleyrand conservar la amistad de las mujeres, una vez se ha desvanecido el sentimiento amoroso. Sucederá así con Mme. de Flahaut, con la que tiene un hijo, y también con la duquesa de Curlandia, a la que abandona por su hija Dorotea. Su propia mujer, Mme. Grand, no le guarda rencor cuando le obliga a firmar un acuerdo que la aleja de su hogar. Esta extraña querencia que despierta el obispo alcanza al mismo Pío

⁶¹⁷ BOWMAN DODD, A., *Talleyrand. The training of a statesman*, G.P. Putnam's Sons, U.S.A., 1928, p. 211.

⁶¹⁸ Esto es lo que Napoleón le ha ordenado que haga y lo que se espera del Vice-Gran Elector.

VII que, al levantarle la excomunión, dirá: "Que Dios haga lo que quiera de su alma; por mi parte, quiero mucho a M. de Talleyrand"⁶¹⁹.

De su vida privada baste añadir que, además de su primer hijo, el conde de Flahaut, tendrá descendencia en el pintor Eugenio Delacroix, en Carlota y en Paulina, esta última fruto de su relación con Dorotea de Curlandia, duquesa de Dino⁶²⁰.

La enumeración de los cargos que ocupa durante su extraordinaria vida política es la mejor tarjeta de presentación del Talleyrand político.

RÉGIMEN POLÍTICO	OCUPACIÓN
Monarquía absoluta (h. 1789)	Abate de Reims Agente del Clero Secretario general de la A. del Clero Obispo Diputado de la Asamblea nacional
Monarquía constitucional (1789-1792)	Diputado de la Asamblea nacional Miembro del Comité constituyente Presidente de la Asamblea constituyente Miembro del Comité de finanzas Miembro del Dpto. de París Enviado en misión no oficial a Londres Ayudante en la Embajada de Londres

⁶¹⁹ BLEI, F., *Talleyrand homme d'État*, Payot, Paris, 1935, p. 312.

⁶²⁰ El conde de Flahaut es protegido por Talleyrand hasta que compite con él por la embajada de Londres en 1830. Delacroix es hijo de Talleyrand y la mujer del ministro de asuntos exteriores al que sustituye éste en 1797. No existe seguridad absoluta en relación a la paternidad de Carlota, aunque parece apoyar esta hipótesis el que la casara con alguien de su propia familia. Como la duquesa de Dino vive en su casa y está separada de su marido, se le atribuye también parte en el nacimiento de Paulina.

Directorio (1795-1799)	Ministro de A.Exteriores
Consulado (1799-1804)	Ministro de A. Exteriores
Imperio (1804-1814)	Ministro de A. Exteriores Vice-Gran Elector Gran Chambelán
Ocupación aliada (1814)	Vice-Gran Elector Presidente del Gobierno provisional Miembro del Consejo de Estado provisional
Monarquía absoluta (1814-1830)	Presidente del Consejo de Ministros Ministro de A. Exteriores Plenipotenciario en Viena Gran Chambelán Vocal del Consejo del rey Miembro de la Cámara de los Pares
Monarquía constitucional (d. 1830)	Embajador en Londres

Comparando los contenidos de filas y columnas, no es difícil comprender que alguien haya podido definirle como "... el cura sin escrúpulos, el sibarita recaudador, el paciente auxiliar del conquistador y el tirano, el realista que defendió el diez de agosto, el ministro republicano que trajo el Imperio, el dignatario imperial que restauró a los Borbones, el apóstol de la legitimidad que aclamó su caída"⁶²¹.

Talleyrand encuentra que en su relación con la Iglesia va a dominar el hecho de que su juventud "... fue encaminada hacia una profesión para la que no había nacido"⁶²². En su carta de retractación al Papa Gregorio XVI se excusará en "... el extravío general de la época a la que he pertenecido"⁶²³. El diplomático francés interpreta su vida política como

⁶²¹ DALBERG-ACTON, J.E.E., "Talleyrand's Memoirs", *Historical essays and studies*, Books for Libraries Press, Inc, Nueva York, 1891, p. 401.

⁶²² TALLEYRAND, C.M. de, *Memorias*, Sarpe, Barcelona, 1986, p. 414.

⁶²³ *Ibid.*, p. 414.

el resultado de servir a la nación y no a sus gobiernos. Al abandonar el ministerio de Luis XVIII escribe: "... animado del amor más abnegado hacia Francia la he servido siempre concienzudamente, buscando para ella lo que creía honradamente podía serle más conveniente"⁶²⁴.

A lo largo de su vida, Talleyrand muestra una gran capacidad de sufrimiento, una presencia de ánimo destacada y presta a su profesión el sentido común, una idea siempre que hace falta y su fácil percepción de los rasgos esenciales de los problemas, a los que vuelve incansablemente hasta dar con la solución. En él coinciden la síntesis, el gusto, el tacto y el equilibrio y además, dice él mismo, posee una cualidad que le hace superior, como hombre, a Mirabeau: "... el coraje de ser impopular"⁶²⁵.

Como negociador, recordaremos aquí la frase de Napoleón: "Tiene mucho de lo que hace falta para las negociaciones: espíritu mundano, conocimiento de las Cortes de Europa, fineza para no decir ninguna cosa de más, una inmovilidad en los rasgos que nada puede alterar, en fin, un gran nombre"⁶²⁶.

Para comprender al Talleyrand diplomático, consideramos esencial un acercamiento al Talleyrand hombre. Como dice Brinton, el político francés parece disfrutar de varias vidas, tanto es lo que producen sus 84 años de existencia. A continuación, ofrecemos una semblanza del personaje, al que seguimos en su ascenso en la jerarquía eclesiástica primero y en el escalafón político, después. Aunque la presentación de los acontecimientos es lineal para facilitar el seguimiento, proponemos una lectura que tiene como eje los años 1814-1815: Talleyrand antes y después del congreso de Viena⁶²⁷.

⁶²⁴ *Ibid.*, p. 340.

⁶²⁵ LAFORGUE, R., *op. cit.*, p. 194.

⁶²⁶ BLEI, F., *op. cit.*, p. 100.

⁶²⁷ Hemos de aclarar que, cuando nos acercamos al año 1815, ofrecemos una visión sucinta de los acontecimientos que tienen lugar durante el congreso de Viena. Este capítulo de su vida es abordado posteriormente de manera monográfica.

4.1.1. Los primeros pasos: del seminario al *budoir*

Carlos-Mauricio de Talleyrand-Périgord se incorpora al nacer, el dos de febrero de 1754, a una familia cuyo linaje se remonta al s. XII y en cuyo escudo tres leones de oro coronados de azul sobre fondo rojo sirven de complemento a la leyenda "Ré qué Diou". Un padre militar cortesano y un arzobispo parisino, su tío Alejandro, encarnan la descendencia de esta antigua familia francesa a mediados del s. XVIII. Talleyrand parece heredar el talento que hizo de su antepasado, el cardenal Helie, el *hacedor de Papas*.

4.1.1.1. Accidente de infancia

La vida de Talleyrand queda profundamente marcada por un accidente de su infancia⁶²⁸, cuando la cojera resultante le obliga a renunciar a la primogenitura⁶²⁹ y a encaminarse sin vocación hacia la carrera eclesiástica. Su tara física le impedía dedicarse a las armas, destino del heredero del condado de Talleyrand.

Crecerá privado de diversiones como la danza, la esgrima y la educación. También, según él mismo afirma, del afecto familiar⁶³⁰. Desde

⁶²⁸ Como causas del accidente se apuntan tres: un frustrado intento de subir a un armario, la caída de brazos de la nodriza y una tara hereditaria, esto último desmentido por Lacour-Gayet.

⁶²⁹ Es segundo por derecho de nacimiento, pero la muerte de su hermano mayor a los cinco años de edad le convierte en heredero. Tras él llegarán Archambault-Joseph, Boson-Jacques y Louise, que fallece al poco tiempo de nacer.

⁶³⁰ El biógrafo más riguroso de Talleyrand afirma que éste "... poco fiel aquí como en otra parte al culto a la verdad, ha intentado convencer a la posteridad de que su padre y su madre lo habían dejado abandonado durante los años de su infancia y su juventud." (LACOUR-GAYET, G., *op. cit.*, p. 22). Incluso el benevolente Cooper dirá que "... no crean que estos padres eran inhumanos: se conformaban a la moda de su tiempo, eso es todo." (COOPER, D., *Talleyrand 1754-1838*, Payot, París, 1937, p. 8). El alejamiento de los padres parece ser característico de esta época en la que "El grupo prima sobre el individuo, y la noción del "interés del niño" sólo tardíamente habrá de desarrollarse en Francia." (ARIÈS, P. y DUBY, G. (dir.), *Historia de la vida privada*, Taurus, Madrid, 1989, p. 154).

el psicoanálisis apunta Laforgue que este drama íntimo "... parece darnos la clave de su actitud revolucionaria"⁶³¹.

A los ocho años pasa al colegio de Harcourt, en el que trará amistad perdurable con Auguste Choiseul, sobrino del ministro de Luis XV. Tras cuatro años de estudio es enviado a casa de su tío durante un año con la esperanza de que el fasto del arzobispo le hará acomodarse a su intuido futuro en brazos de la Iglesia. Desde ese momento se le hará llevar una sotana.

4.1.1.2. Cura a su pesar

Con dieciséis años entra en el seminario de San Sulpicio. Talleyrand no ve el modo de escapar a su destino: "... fue por lasitud y convencido de que era imposible oponerse a los deseos de su familia, que consiente finalmente..."⁶³².

Si el claustro no es capaz de inculcar en el joven seminarista el amor por la pobreza y la modestia, si debe al seminario en gran parte el refinamiento de sus maneras⁶³³, la paciencia, el dominio del lenguaje, la habilidad dialéctica, el sentido de las limitaciones terrenas, el aprecio de las formas y el control y dominio de la conversación. Este último, uno de sus dones más apreciados por sus contemporáneos, es fruto de una juventud pasada en silencio con la ayuda de lecturas revolucionarias, de viajes y aventuras procedentes de la magnífica biblioteca del seminario. "Devoraba con una especie de rabia los volúmenes que encontraba por casualidad en sus sesiones de biblioteca."⁶³⁴

⁶³¹ LAFORGUE, R., *op. cit.*, p. 43.

⁶³² COOPER, D., *op. cit.*, p. 10.

⁶³³ Talleyrand reconoce también las enseñanzas y el ejemplo de su bisabuela, la princesa de Chalais, con la que reside entre los cuatro y seis años, una verdadera dama según el estándar de la época.

⁶³⁴ LACOUR-GAYET, G., *op. cit.*, p. 33.

La segunda distracción llega a los dieciocho años en la figura de Mademoiselle Lucy, joven actriz a su pesar, con la que tiene en común un destino impuesto. Los amores de Talleyrand con Dorotea -su verdadero nombre- no pasan desapercibidos, pero son tolerados por las autoridades eclesiásticas. Con 20 años recibe las órdenes menores y lee su tesis en la Sorbona.

Un año más tarde, en 1775, Luis XVI es consagrado como rey de Francia. Talleyrand asiste a la coronación. Aunque ha sido expulsado de San Sulpicio por su comportamiento, recibirá del nuevo rey la abadía de San Dionisio de Reims, que le procura una renta anual de 18.000 francos. Ha nacido el abate de la corte.

4.1.1.3. Abate de la Corte

Tras la obtención de la abadía, Talleyrand continúa haciendo vida social, bien invitando a sus amistades a su salón en Bellechasse, bien frecuentando los de las grandes damas: la baronesa de Staël, la duquesa de Luynes, la princesa de Vaudemont o la condesa de Flahaut. A Choiseul se ha unido en los afectos de Talleyrand el conde Narbonne -que pasa por ser hijo incestuoso de Luis XV. Por su amistad son conocidos los tres como "los inseparables". En sociedad, Talleyrand destaca tanto por el ingenio de su conversación como por sus excesos en el juego y los amores⁶³⁵.

Los profesores de la Sorbona, que le otorgan la licenciatura en teología en marzo de 1778, manifiestan dudas acerca de su vocación. No será esto impedimento para que tome los votos en diciembre del año siguiente. El día anterior a su ordenación su amigo Choiseul le encuentra en una crisis de lágrimas de desesperación.

⁶³⁵ Especialmente, en esta época, con Mme. de Flahaut, con la que tiene un hijo, el conde de Flahaut, y que rivaliza con Mme. de Staël por atraerle a su salón. La relación entre Talleyrand y la condesa se prolongará hasta 1793.

"Si existe o puede imaginarse un sacerdote ideal, o normal o típico, Talleyrand se halla todo lo lejos de ese sacerdote que permite la lógica de este mundo"⁶³⁶.

Al día siguiente, su tío le nombra vicario general de Reims. Tiene veinticinco años. Será a esta diócesis a la que represente en la asamblea general del clero, que se reúne cada cinco años.

4.1.1.4. Defensor del patrimonio de la Iglesia

En 1780 es nombrado agente del clero. Se produce en estas fechas la primera metamorfosis de Talleyrand. El abate de la corte demostrará en los cinco años siguientes un celo con tan pocos precedentes como continuidad.

El agente del clero actúa como administrador de los bienes de la institución e intermediario para asuntos económicos con el Estado. Aunque esta tarea se encarga a dos miembros de la asamblea, en la práctica Talleyrand, ayudado por su secretario Des Renaudes, se va a hacer cargo de la representación de la Iglesia. Asume la lucha por la conservación de su patrimonio, la exención de tasas, la jurisdicción eclesiástica y la elevación del patrón de vida del bajo clero.

Adquiere fama de buen administrador y es premiado en 1786 por sus servicios en los cinco años de agente. En su vida privada no muestra igual diligencia. Cuando menos es escandalosa:

"Anfitrión de las mañanas de Bellechasse, bibliófilo de amplio espíritu, familiar de los salones a la moda, amigo íntimo de una mujer casada, padre de un hijo adulterino, colaborador de

⁶³⁶ BRINTON, C., *op. cit.*, p. 29.

Calonne y Mirabeau en sus combinaciones políticas y financieras, especulador, franc-mason...⁶³⁷

Efectivamente, Mirabeau lo ha recomendado al ministro de finanzas Calonne en términos elogiosos: "Jamás podréis elegir un hombre más seguro, más piadoso al culto del reconocimiento y de la amistad, más dispuesto a hacer, menos ávido a compartir la gloria de otros..."⁶³⁸. Esta presentación sirve a Talleyrand no sólo para colaborar con el experto en finanzas; aprovecha el flujo de información privilegiada para obtener pingües beneficios.

También son los años del nacimiento de su primer hijo, de la ruptura con Mirabeau⁶³⁹, de la participación en la Sociedad de los Treinta y de la ascensión en la jerarquía eclesiástica.

El diez de diciembre de 1788 se le otorga el obispado de Autun, con una renta de 22.000 libras anuales. El rey Luis XVI no puede negarse a la petición del conde de Talleyrand en el lecho de muerte⁶⁴⁰. Le concede también la abadía de Celles. De esta manera Talleyrand es, con treinta y cuatro años, un hombre rico. Su renta anual asciende a 52.000 libras que no comportan responsabilidad ninguna.

⁶³⁷ LACOUR-GAYET, G., *op. cit.*, p. 85-6.

⁶³⁸ SALLE, A., *Vie politique de Charles-Maurice, prince de Talleyrand*, L.F. Hivert, París, 1834, p. 14-28.

⁶³⁹ En abril de 1787 Mirabeau escribe de Talleyrand: "Por el dinero ha vendido a su honor y a su amigo. Por el dinero vendería su alma; y lo haría con razón, porque cambiaría su estiércol por oro." (*Ibid.*, p. 14). La amistad se interrumpe cuando Talleyrand se niega a recibir a Mirabeau cuando regresa de una misión secreta en Berlín, encomendada por Calonne por recomendación del abate. El generoso y disoluto revolucionario ha publicado una *Historia secreta de la corte de Berlín* que desagrada a Talleyrand.

⁶⁴⁰ Podía haberlo conseguido antes: la condesa de Brionne, deslumbrada por el abate Talleyrand, solicita el apoyo del rey de Suecia para que interceda ante Pío VI en favor de su protegido. Sin embargo, la reina Maria Antonieta, que guarda rencor a la condesa por haber tomado su tío parte en el "asunto del collar" que tanto daña su reputación, convence al embajador austriaco Mercy para que proteste ante la Santa Sede. Se esgrime en su contra su amor al juego, sus aventuras amorosas y las especulaciones financieras realizadas al amparo de su amistad con el ministro Calonne.

4.1.1.5. Representante del clero

Toma Talleyrand posesión del cargo el 15 de marzo de 1789. Ese año se produce la convocatoria de los Estados Generales, que no se han reunido desde 1614. El déficit del Estado, agravado por el apoyo económico a la causa americana, es el motivo del llamamiento del rey⁶⁴¹. Talleyrand desea ser diputado como representante del clero. Acudirá por primera y última vez a su diócesis en Autun y no ahorrará esfuerzos durante un mes para captarse la voluntad de sus electores: servicios en la catedral, paseos públicos en actitud meditativa y religiosa y cenas de gusto exquisito en la diócesis.

El éxito corona sus planes, convirtiéndose, el dos de abril, en uno de los cuarenta y seis obispos que concurren en representación del clero a los Estados Generales. Su discurso en la diócesis es asumido como cuaderno de quejas: subordinación de la ley al consentimiento del pueblo, la propiedad y la libertad como garantes del orden público, la igualdad fiscal, la libertad de expresión, la instrucción pública... son éstos algunos de los asuntos que lleva a París el obispo de Autun.

En mayo se inauguran los Estados Generales. El día cinco, Luis XVI pronuncia el discurso de apertura. El Tercer Estado presiona en un intento de formar un cuerpo único con los dos estamentos restantes- clero y

⁶⁴¹ Una Asamblea de Notables obliga a dimitir al Calonne, ministro de finanzas, en 1787. Los notables rechazan un proyecto presentado por el ministro, en que propone el establecimiento de impuestos directos según la riqueza, como modo de dar salida al endeudamiento progresivo del Estado. El sucesor, Brienne, llega a la misma conclusión, pero la nobleza se niega a aceptar un impuesto que no haya sido ratificado por los Estados provinciales en los Estados Generales. Finalmente, el banquero suizo Necker -que releva a Brienne en el ministerio de Finanzas- prepara la convocatoria, tras haber cedido parte de su fortuna personal para paliar el déficit. Para que el impuesto pueda ser votado positivamente, es necesario el apoyo del Tercer Estado. Se decide, entonces, aumentar el número de diputados hasta igualar el de los dos estamentos restantes, nobleza y clero. Así, son más de mil cien diputados en total, de los que casi seiscientos representan al pueblo llano. Sin embargo, se mantiene el voto separado por estamento.

nobleza. Para poder tener representatividad real se erige en Asamblea Nacional, contraviniendo los deseos del monarca reinante.

4.1.2. De obispo revolucionario a noble emigrado

Luis XVIII cede a la fuerza del movimiento el 27 de junio, invitando a los miembros del clero y la nobleza que aún no han dado el paso a unirse al tercer estado. Un día antes, el obispo de Autun ha tomado asiento en la sala común de la Asamblea nacional.

A partir de esa fecha, la Asamblea desarrolla sus trabajos con normalidad. Talleyrand colabora en el área de finanzas con Mirabeau y multiplica su actividad, aunque no está dotado para la oratoria. Su primer discurso es en favor de la doctrina liberal. El 7 de julio cuestiona el mandato imperativo de los electores sobre los diputados. Esta intervención le proporciona "... una gran muestra de confianza por parte de la asamblea"⁶⁴².

El despido de Necker ocasiona la revuelta del 14 de julio y la toma de la Bastilla. Ese mismo día, Talleyrand ha sido elegido miembro del comité encargado de redactar una constitución. La noche del dieciséis al diecisiete de julio, el obispo trata de convencer a Luis XVI por mediación del conde de Artois para que suspenda los Estados Generales y reprima la agitación popular por la fuerza. El rey se niega y su hermano huye, con la desaprobación de Talleyrand⁶⁴³.

El cuatro de agosto quedan suprimidos los privilegios y derechos de los nobles, lo que se traduce en decreto, tras un apasionado debate que se

⁶⁴² SALLE, A., *op. cit.*, p. 29.

⁶⁴³ Él mismo "... llegado el momento de refugiarse en Inglaterra, cuidó de disfrazar la huida con una misión diplomática..." (VILLAURRUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 36).

prolonga hasta el día once. Talleyrand se adhiere a esta propuesta, así como al plan presentado por los diputados Lacoste y Chasset para la confiscación de los bienes del clero.

El veintitrés de ese mes, siguiendo a una intervención de Necker en la que explica que se ha de cubrir el déficit del Estado, Talleyrand propone la nominación de un comité extraordinario, formado por doce personas, para examinar las operaciones financieras necesarias e informar a la Asamblea. Participa también en la redacción de los diecisiete artículos de la "Declaración de derechos del hombre y del ciudadano", que se aprueba el 26 de agosto.

La corte de Versalles, que vive al margen de la revolución, despierta bruscamente en octubre de 1789. El pueblo de París se muestra inquieto ante la presencia del regimiento de Flandes. La visita a Versalles, el 1 de octubre, se convierte en la prueba del complot realista. Una manifestación de mujeres parte de París el día cinco y obliga a la familia real a abandonar el palacio de Versalles para instalarse en la residencia de las Tullerías, en las afueras de la capital⁶⁴⁴.

4.1.2.1. La confiscación del patrimonio de la Iglesia

El diez de octubre, se discute en sesión la alienación de los bienes del clero. Talleyrand expone primero las necesidades del Estado. Justifica después la medida: no se trata de una expropiación.

"La iglesia es la asamblea de fieles; ¿y es la asamblea de fieles en un país católico otra cosa que la nación?"⁶⁴⁵

⁶⁴⁴ "El ancien régime había llegado a su apogeo con Versalles; el abandono-para siempre- del gran palacio como sede de la Corte tras las jornadas de octubre de 1789 significó el fin del absolutismo de derecho divino. De aquí en adelante, a lo largo del siglo XIX, la monarquía sería constitucional" (BERGERON, L. *et al.*, *op. cit.*, p. 270).

⁶⁴⁵ LACOUR-GAYET, G., *op. cit.*, p. 124)

El obispo de Autun, para convencer a sus correligionarios, habla de una "Generosa resignación" y de "ofrenda voluntaria", afirmando que la cesión de los bienes será "objeto de reconocimiento eternal". En suma, dice a la Asamblea: "Mostremos que queremos ser ciudadanos, nada más que ciudadanos"⁶⁴⁶.

La nación sostendrá al clero y las deudas del Estado se pagarán con papel moneda, que servirá a los prestatarios para adquirir los bienes por valor de 2.000 millones de francos ahora puestos a disposición de la nación. La propuesta de la creación de papel moneda - los asignados- es consecuencia de su participación en el comité para la verificación de los planes de finanzas que él mismo propuso⁶⁴⁷. Días después solicitará Talleyrand que se haga un inventario de esos bienes y que se persiga la apropiación indebida⁶⁴⁸.

El 9 de noviembre se decretan incompatibles las funciones de ministro y diputado, lo que le excluye de una cartera ministerial. Como miembro del comité constituyente es encargado de redactar la justificación pública de los trabajos de la Asamblea. El 11 de febrero de 1790 lee su trabajo a los diputados. Recuerda a los ciudadanos de Francia que a la labor de la Asamblea deben el restablecimiento de los derechos de los hombres, la consagración de los verdaderos principios de la monarquía, la creación de la guardia nacional, la desaparición de los privilegios..., y termina:

"He aquí nuestra obra, Franceses, o más bien he aquí la vuestra, porque nosotros no somos sino vuestro órgano, y sois

⁶⁴⁶ SALLE, A., *op. cit.*, p. 54.

⁶⁴⁷ El valor de los asignados va descendiendo progresivamente aunque no se producirá una crisis de gravedad hasta el otoño de 1791.

⁶⁴⁸ Talleyrand ya había dado muestras de desapego en relación a los bienes de la Iglesia, presentado anteriormente una moción, junto con el arzobispo de París, ofreciendo la orfebrería sobrante de las iglesias (todo aquello que no fuera estrictamente necesario para el ejercicio decente del culto).

vosotros los que nos habéis iluminado, animado, sostenido en nuestro trabajo" ⁶⁴⁹.

Tras la lectura es elegido presidente de la Asamblea para la segunda quincena de febrero. Es también encargado de presentar un proyecto de decreto relativo a la conmemoración del pacto federativo el 14 de julio. El día de la fiesta de la Federación cierra Talleyrand el cortejo que sale de la Escuela militar hacia el Campo de Marte: ha sido designado para officiar la misa en memoria de la toma de la Bastilla. El rey, la reina, el delfín, la hija menor y dos hermanos de rey presencian la ceremonia⁶⁵⁰. Talleyrand murmura a Lafayette que no le haga reír de camino al altar y ofrece la celebración a Mme. de Flahaut, según le hace saber más tarde.

4.1.2.2. Consagración de los obispos constitucionales

En noviembre, se decreta la Constitución civil del clero. Se habían prohibido ya los votos monásticos y reducido las diócesis de 130 a 83, de manera que coincidieran con los departamentos administrativos. A partir de este mes, obispos y párrocos habrán de ser elegidos por la diócesis y la investidura episcopal no dependerá del Papa sino del obispo. La Iglesia queda al margen, aunque el catolicismo continúa siendo religión del Estado.

⁶⁴⁹ SALLE, A., *op. cit.*, p. 66.

⁶⁵⁰ Nos parece interesante incluir una descripción algo más amplia: "La reunión de las milicias nacionales se había de celebrar en el Campo de Marte, frente a la Escuela militar y no lejos del cuartel de los Inválidos; alrededor de tan vasto palenque hubo que reservar unas lomas cubiertas de césped para situar a los espectadores. Mujeres de alto rango se unían a la multitud de los trabajadores que venía voluntariamente para concurrir a los preparativos de la fiesta. Ante la Escuela militar, frente al río que bordea el Campo de Marte, se habían plantado unos jardines con entoldado que sirviera de cobijo al rey, a la reina y a toda la Corte. Ochenta y tres lanzas clavadas en el suelo, y de las que colgaban los pendones de cada departamento, constituían un gran círculo que incluía el anfiteatro en donde había de sentarse la familia real. En el otro extremo se veía un altar preparado para la misa que, en aquella gran circunstancia, celebró M. Talleyrand, entonces obispo de Autun. M. de la Fayette se acercó hasta ese mismo altar para jurar allí fidelidad a la nación, a la ley y al rey; y tanto el juramento como el hombre que los pronunció hicieron nacer un gran sentimiento de confianza. Los espectadores estaban embelesados" (FURET, F. y RICHET, D., *La revolución francesa*, Rialp, Madrid, 1988, p. 133)

Talleyrand "... contra su costumbre, no tomo parte alguna en esta discusión..."⁶⁵¹.

Eso sí, jura la Constitución civil en los dos meses designados al efecto a partir de noviembre⁶⁵² y consagra a los primeros obispos constitucionales, asistido por los dos únicos obispos que se prestan a tal actividad, el obispo de Liddy y el obispo de Babylone.

"La Iglesia constitucional de Francia se hubiera extinguido en el ridículo y la impotencia, si no hubiese tenido Talleyrand la audacia, no exenta de miedo, de llevar a cabo la consagración de estos dos primeros obispos intrusos..."⁶⁵³

La consagración tiene lugar el 24 de febrero de 1791 sin examen previo, autorización de la orden o del Papa y sin confesión de fe. De hecho, en enero Talleyrand ha solicitado que le sea aceptada la dimisión como obispo, a lo que el rey accede día 22⁶⁵⁴.

El 16 de marzo, tras varios Breves, Pio VI anuncia la excomunión a los constitucionales. La medida afecta a Talleyrand si no se retracta en sesenta días. El obispo deja pasar el plazo con la única preocupación que le produce la posibilidad de ser asesinado por los detractores de la Constitución civil del clero. Continúa trabajando en la Asamblea y presenta un proyecto para la celebración de una conferencia anglo-francesa para establecer la uniformidad de los pesos y medidas.

⁶⁵¹ SALLE, A., *op. cit.*, p. 71.

⁶⁵² Concretamente, el 28 de diciembre de 1790; seguidamente, enviará una nota a su diócesis animándoles a que sigan su ejemplo. La indignación de sus electores se suma a la que expresaron con motivo de la abstención de su obispo del debate relativo a la Constitución civil del clero, en contra de su mandato.

⁶⁵³ VILLAURRUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 40.

⁶⁵⁴ La razón que alega es su obligación con el Departamento del Sena, para el que ha sido nombrado por los electores de París. Cuando se conoce su dimisión, se convierte en objeto de las críticas de aquellos que piensan que aspira a una nueva dignidad eclesiástica. Talleyrand opta por publicar una declaración el ocho de febrero de 1791 en la que justifica sus ganancias en el juego y niega que vaya a aceptar el obispado de París.

Llega también el momento de la reconciliación con Mirabeau quien, a punto de morir, le reclama para pedirle que presente a la Asamblea nacional su último trabajo, relativo a la ley de testamentos. Talleyrand procede a la lectura el 2 de abril.

Entre 1789 y 1792 la vida social apenas se ha visto afectada por los acontecimientos políticos. Hasta abril de 1791 el poder es moderado. Sin embargo, con la muerte de Mirabeau se produce la desaparición de un monárquico convencido, que vende sus consejos a Luis XVI y que actúa como protector de la familia real. Al desaparecer Mirabeau, la revolución da la bienvenida al poder a Danton, Marat y Robespierre.

Corren en abril rumores relativos a un intento de huida de la familia real. El rey suspende un viaje a Saint-Cloud para calmar los ánimos de la población. El 18 de ese mes, Talleyrand redacta una nota en nombre del departamento de París dirigida al monarca:

"... alejaos de los enemigos de la Constitución; anunciad a las naciones extranjeras que se ha hecho una gloriosa revolución en Francia; que vos la habéis adoptado, que vos sois ahora el rey de un pueblo libre..."⁶⁵⁵

Algún párrafo de la misiva despierta cierto recelo, al interpretarse como una indirecta -que le señalaría a él- la indicación de la necesidad de elegir a los consejeros del trono en una esfera especial.

Entre tanto, han transcurrido los dos meses decretados por Pio VI. El 1 de mayo recibe un nuevo ultimátum de Roma. Esta vez se le otorgan cuarenta días para arrepentirse antes de ser expulsado de la Iglesia católica. El Papa prolongará el plazo una vez más⁶⁵⁶. Mientras actúa como director

⁶⁵⁵ SALLE, A., *op. cit.*, pp. 82-3.

⁶⁵⁶ En realidad, la excomuniación entrará en efecto durante su exilio en Inglaterra.

del departamento de París, en sustitución de Mirabeau, tiene lugar la escapada de la familia real, que es detenida en Varennes.

En septiembre, tras presentar un magnífico informe sobre la instrucción pública⁶⁵⁷, finaliza su labor en la Asamblea constituyente⁶⁵⁸. Se forma una Asamblea legislativa, para la que no puede ser elegido por haber sido miembro de la primera. En cambio, su amigo Narbonne es ministro de guerra, gracias a los afanes de Mme. de Staël.

4.1.2.3. Todo por un pasaporte: el Terror

Al iniciarse el nuevo año (1792), Talleyrand recibe el encargo de presentarse en la corte de Saint James en misión diplomática no oficial. No puede actuar como representante oficial de su país por haber sido miembro de la Asamblea constituyente. El objetivo es obtener la neutralidad de Inglaterra, de verse Francia atacada por fuerzas realistas.

El 24 de enero se inicia, pues, la carrera diplomática de Charles-Maurice. La recepción de la sociedad británica es poco cordial y no prelude un final satisfactorio. Ante las noticias de la debilidad del ministerio, y no pudiendo conseguir la declaración deseada, regresa a París el 9 de marzo.

En poco tiempo emprende una segunda misión, esta vez como ayudante del Marqués de Chauvelin, ministro plenipotenciario francés. La embajada llega a Inglaterra el 29 de abril, cuando Austria ha declarado la guerra a Francia. Chauvelin es recibido por el rey el dos de mayo, pero el reconocimiento de la neutralidad británica no se producirá hasta el veinticinco del mismo mes.

⁶⁵⁷ Que algunos atribuyen a su ayudante, el abate Des Renaudes.

⁶⁵⁸ Durante esta etapa de algo más de dos años también se mostrará favorable a la creación de una Banca Nacional, la abolición de la lotería real y la emancipación de los judíos.

La Cronique de París felicita a ambos negociadores. Los acontecimientos de junio precipitarán su vuelta: el día 19 el rey se ha negado a firmar dos decretos de la Asamblea⁶⁵⁹ y al día siguiente girondinos y jacobinos asaltan las Tullerías.

El 11 de julio se declara a la nación en peligro. El catorce de ese mes se celebra la fiesta de la federación, con la presencia de la familia real. Una sonrisa de Maria Antonieta provoca la supresión del departamento de París. Talleyrand comienza a tener miedo; poco queda de la popularidad alcanzada en la Asamblea constituyente.

Tras un nuevo asalto al palacio, el diez de agosto la familia real pide asilo a la Asamblea legislativa. Se les encierra en la tribuna de la prensa y se decide retenerlos en el Temple: es el fin de la monarquía. Danton, al frente del Consejo ejecutivo provisional, encarga a Talleyrand la redacción de una circular dirigida a las cortes extranjeras para justificar la detención de la familia real.

El obispo notifica la caída de la monarquía y el establecimiento de un Gobierno provisional, responsabilizando de todo ello a Luis XVIII. Es el precio que ha de pagar por obtener un pasaporte que le permita abandonar Francia. "Dejen pasar a Talleyrand... que va a Londres por orden nuestra"⁶⁶⁰, firma Danton.

4.1.2.4. El exilio: en la lista de emigrados

Talleyrand abandona el suelo francés a principios de septiembre, a tiempo para huir de la masacre. Los asesinatos comienzan el día dos y se

⁶⁵⁹ Relativos a la deportación de los eclesiásticos no juramentados y la formación de un campamento de federales.

⁶⁶⁰ SALLE, A., *op. cit.*, p. 95.

prolongan durante cuatro días, perdiendo la vida entre mil y dos mil franceses⁶⁶¹.

Al llegar a Inglaterra se une a la colonia francesa. El núcleo de refugiados constituye una fuente de diversión para la sociedad londinense, hasta que perciben la naturaleza de las aparentemente inocentes *liaisons* de la nobleza emigrada. La hospitalidad se torna hostilidad.

La situación de Talleyrand es incierta. A su salida de París la apertura de la caja de hierro que guarda los documentos del rey revela la existencia de una carta suya dirigida al monarca en abril de 1791 en la que le comunica que se pone a su servicio.

La Convención, que se constituye el 20 de septiembre y que proclama la república el 25 de ese mismo mes, incluye su nombre en la lista de emigrados el 5 de diciembre. Para los emigrados, es un agente revolucionario; para los revolucionarios, un agente del rey⁶⁶². Talleyrand envía una carta exculpatoria a la Convención, pero se mantiene el decreto de acusación.

La invasión de Bélgica por Francia, el juicio al rey en el que es declarado culpable de conspiración contra la seguridad nacional y su decapitación el 21 de enero de 1793 provocan la declaración de guerra de Inglaterra a Francia y la formación de la primera coalición.

El 24 de enero de 1794, se comunica a Talleyrand que debe abandonar Inglaterra, para satisfacción del sector contrarrevolucionario exiliado más reaccionario. Es el único francés notable al que se le aplican los contenidos de la ley de extranjeros (*Allien bill*).

⁶⁶¹ Se precisan como cifras extremas inferior y superior 1090 y 1935, respectivamente. Vid. TULARD, J. *et al.*, *Historia y diccionario de la revolución francesa*, Cátedra, Madrid, 1989, p. 118.

⁶⁶² Rudyard Kipling escribirá un cuento a propósito de este enigma nunca resuelto.

"... expulsado Talleyrand de Inglaterra por Pitt, emigrado según la convención, y jacobino a los ojos de los emigrados, estándole cerrado el continente europeo, tuvo que buscar asilo en América"⁶⁶³.

Así pues, embarca Talleyrand con destino a Filadelfia el dos de marzo de 1794. Permanecerá en tierras americanas treinta meses. Tras la muerte de Robespierre, comenzará a preparar su regreso⁶⁶⁴.

4.1.2.5. El regreso: "Os reclamo a Talleyrand"

Escribe él mismo a la Convención, el 16 de junio de 1795, solicitando que le sea concedido el permiso para regresar a Francia. Asegura que abandona el país en 1792 con la misión de prevenir la ruptura entre Francia e Inglaterra. Paralelamente, escribe patéticas cartas a su amiga la baronesa Staël ("Si permanezco aquí otro año -le escribía a Mme. de Staël-, me muero"⁶⁶⁵).

En consecuencia, mientras Talleyrand se dirigía oficialmente a la Convención, "... Madame de Staël persuadía a la amante de José María Chénier para que le cantara baladas patéticas sobre las tristezas del exilio"⁶⁶⁶. Sostiene la baronesa de Staël que no es su amigo un emigrado sino un fugitivo expulsado por el terror y, por tanto, con derecho a volver.

⁶⁶³ BASTIDE, L., *Vida religiosa y política de Talleyrand-Périgord (sic)*, príncipe de Benevento, Tomás Gaspar, Barcelona, 1838, p. 453.

⁶⁶⁴ Ha pasado ya el Gran Terror de junio de 1794. Con la decapitación de Robespierre, en la que participa activamente Fouché, la revolución se estanca. Fouché toma parte activa en la rebelión contra Robespierre el 9 de termidor (julio de 1794) y apela a Bonaparte en ayuda de la Convención el 13 de Vendimiario (agosto de 1795). La constitución de agosto de 1795 distingue un poder ejecutivo, que consta de cinco directores y un legislativo compuesto de dos asambleas: Consejo de los Quinientos y Consejo de los Ancianos que aprueba o rechaza las propuestas del primero. En el exterior, tras los tratados de 1795 sólo tiene Francia como adversarios a Austria, el reino de Cerdeña y pequeños estados italianos e Inglaterra.

⁶⁶⁵ LOCKHART, J.G., *The Peacemakers 1814-1815*, Duckworth, Londres, 1932, p. 59.

⁶⁶⁶ COOPER, D., *op. cit.*, p. 60.

La acción prueba ser adecuada en cuanto que Chénier, uno de los oradores de mayor poder de la Asamblea, se muestra especialmente combativo en favor de Talleyrand: "Os reclamo a Talleyrand"⁶⁶⁷ dirá a sus colegas. En septiembre de 1795 un decreto de la Convención sustrae el nombre de Talleyrand de la lista de emigrados y le autoriza a entrar en el territorio de la república francesa.

4.1.3. Ministro del Directorio

En septiembre de 1796, llega a París un Talleyrand de cuarenta y dos años. Reina en la capital políticamente el Directorio, y lo hará hasta 1799, con un único miembro que sobrevivirá durante los cinco años de su existencia: Barras⁶⁶⁸.

En sociedad, las reinas son Teresa Cabarrús (esposa de Tallien y amante de Barras) y Josefina, viuda de Beauharnais -guillotinado en la revolución- y esposa de Napoleón Bonaparte. París, "... pasados los años trágicos, ahí estaba, convertida en la heredera de la Corte, en el centro del dinero, de las mujeres y del placer, en el sueño de la provincia..."⁶⁶⁹.

En el París de los bailes, los espectáculos y los fuegos artificiales, Talleyrand aspira a un ministerio. Sus intentos por acercarse al círculo gubernamental resultan infructuosos. No se puede librar de la desconfianza que inspira. Barras es el objeto de sus deseos: le hace saber que le adora, se pone a su servicio, se acerca a sus amigos y familiares... todo resulta en

⁶⁶⁷ SALLE, A., *op. cit.*, p. 107.

⁶⁶⁸ Cada año es obligatorio sustituir a un miembro del quinteto y un miembro del directorio no puede serlo a la vez de las cámaras. Cuando Talleyrand llega a París los miembros del directorio son Larveillere, Rewbell, Barras, Chénier y Carnot. A éste último le resulta especialmente odioso Talleyrand.

⁶⁶⁹ FURET, F. y RICHET, D., *op. cit.*, p. 513.

vano. Es vigilado por el Directorio como sospechoso durante los meses siguientes a su vuelta y carece de dinero y trabajo.

Su única actividad profesional en este tiempo será la lectura de dos memorias en el Instituto Nacional de las Ciencias y las Artes⁶⁷⁰. Su primera intervención tiene lugar el 4 de abril de 1797 con una "Memoria sobre las relaciones comerciales de los Estados Unidos con Inglaterra". El 3 de julio comparece de nuevo con un "Ensayo sobre las ventajas que pueden obtenerse de las nuevas colonias", en el que se encuentra el embrión de la expedición a Egipto. Ambas tienen una buena acogida en la prensa.

4.1.3.1. Una mujer en campaña

Habiendo fracasado sus intentos de introducirse en la esfera gubernamental, recurre de nuevo a la infatigable Mme. de Staël, que ya hizo de Narbonne ministro de la Guerra⁶⁷¹. La embajadora alaba a Talleyrand sin pudor a los directores, habla de su talento, su pertinencia, su conocimiento de cortes y embajadas y le consigue una entrevista con Barras.

No tiene éxito esta misión; Talleyrand asegura a la baronesa que si no consigue un ministerio se tira al Sena, desesperado por falta de recursos económicos. Corre entonces la baronesa, se lanza en brazos de Barras llorando y le recuerda la desdichada historia de su amigo.

"... cuando Madame de Staël decidió en su imperial cerebro que Talleyrand debía ser proveído de un puesto importante, el de Relaciones Exteriores, Barras aceptó lo inevitable"⁶⁷².

⁶⁷⁰ La creación del instituto es una idea de Talleyrand que expone el 10 de septiembre de 1791 en su informe sobre la instrucción pública. Es por esto que, espontáneamente, la asamblea le elige como miembro durante su exilio -el 14 de diciembre de 1794-, en la clase de "Ciencias Morales y Políticas", en la sección cuarta "Economía Política".

⁶⁷¹ Ahora puede tener un motivo personal, porque tiene pendiente la restitución del préstamo que hizo su padre, el ministro Necker, a las arcas del estado.

⁶⁷² FLEURY, S., *op. cit.*, p. 31.

Una nueva entrevista le vale el cargo. A mediados de julio de 1797, Talleyrand es propuesto por Barras al Directorio y nombrado, el día 16 de julio, ministro de Relaciones Exteriores, sustituyendo a Charles Delacroix⁶⁷³. "La fortuna de Talleyrand se hizo aquel día"⁶⁷⁴.

Cuenta Barras que, cuando Benjamín Constant le comunica la noticia, sale Talleyrand del teatro con su amigo Boniface de Castellane y se empeña en acudir a darle las gracias, cantando por el camino "Ya tenemos el puesto; ahora tenemos que hacer una fortuna inmensa, una inmensa fortuna; una inmensa fortuna, una fortuna"⁶⁷⁵. Escribe Talleyrand a Napoleón la buena nueva aprovechando la ocasión para colmarle de halagos.

4.1.3.2. Primeros asuntos en la *rue du Bac*

El "Alcíbiades del clero", como le llama una hoja de la oposición⁶⁷⁶, comienza a trabajar con una dependencia absoluta del Directorio. Talleyrand ha de responder ante Reubell, a quien compete la política exterior y que le persigue e intimida. El director no tiene en buen concepto al obispo; en su opinión, "... no tiene más de pierna que de corazón"⁶⁷⁷.

⁶⁷³ Cuya mujer le da a Talleyrand su segundo hijo, el que será famoso pintor Eugenio Delacroix.

⁶⁷⁴ DALBERG-ACTON, J.E.E., *op. cit.*, p. 409.

⁶⁷⁵ FURET, F. y RICHEL, D., *op. cit.*, p. 533. Todo este episodio es controvertido. Por una parte, Talleyrand no reconoce la participación de Mme. de Staël en la consecución del ministerio; sostiene que en la segunda visita a Barrás, éste acaba de perder un amigo y se siente impresionado por el consuelo que le ofrece Talleyrand. En cuanto a sus palabras al recibir la noticia, Cooper sostiene que se trata de una invención de Constant y Mme. de Staël y que tanto uno como otro "eran cuenta-cuentos profesionales" (COOPER, D., *op. cit.*, p. 67).

⁶⁷⁶ José María Chénier, que tanto trabaja para lograr su recuperación, le cobra una viva antipatía una vez que Talleyrand obtiene el cargo y olvida los favores que le debe. Dirá de él: "... tras haber sido monárquico, orleanista, y no haber sido capaz de ser Robespierista porque Maximiliano no quiere nada con él, ahora se está volviendo Directorista (...)... una esponja que absorbe todos los líquidos que uno arroja en ella." (BOWMAN-DODD, A., *op. cit.*, p. 369).

⁶⁷⁷ LACOUR-GAYET, G., *op. cit.*, p. 298

En esta época es Des Renaudes su secretario personal. Emplea en el ministerio a dos de los que serán sus más duraderos colaboradores, Hauterive y La Besnadière. También llama a su amigo Montrond, alegre, despreocupado y vividor con pocos escrúpulos, a decir de Talleyrand⁶⁷⁸.

La primera tarea del nuevo ministro es retomar las conversaciones de Lille con Inglaterra. En septiembre emplea dos movimientos: reemplaza a los negociadores para hacer ver a los ingleses que son dirigidos por otros principios y hace publicar un panfleto contra el representante inglés, Lord Malmesbury.

El golpe contra los consejos del cuatro de septiembre (18 de fructidor) refuerza el poder del Directorio, pero perjudica a las negociaciones de Lille. Lord Malmesbury se niega a presentar poderes y, ante el ultimátum francés, parte el 20 de septiembre para no regresar. "Cada gobierno culpó de la rotura a su contrario"⁶⁷⁹.

El mes siguiente se firma la paz de Campo-Formio con Austria. El negociador representante de Francia es Napoleón Bonaparte, que no se adecua totalmente a las instrucciones dadas por el Directorio, pero que consigue poner fin a la guerra en el continente.

En la sede del ministerio, situado en la *rue du Bac*, Talleyrand se esfuerza por transmitir a sus subordinados la importancia de desempeñar correctamente la función de representación del gobierno francés, ahora que Inglaterra es la única potencia que combatir. En una circular a los empleados del ministerio afirma lo siguiente:

"... representáis al primer pueblo de Europa, una nación compuesta por treinta millones de hombres, y a la que, en el

⁶⁷⁸ Habiendo declarado Talleyrand en cierta ocasión que lo que más le agradaba de su amigo Montrond eran sus pocos escrúpulos, responde éste que de Talleyrand le gusta que no tiene ninguno. La referencia aparece en COOPER, D., *op. cit.*, p. 60.

⁶⁷⁹ VILLAURRUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 89.

continente, nada puede resistir (...) Que la pluma y la voz de los negociadores franceses secunden el coraje y la espada de nuestros defensores"⁶⁸⁰.

El tratado de Campo-Formio le reporta algunos beneficios económicos. El ministerio, como dice Lacour-Gayet, ofrecía facilidades excepcionales para jugar sobre fondos públicos o vender la firma de un tratado a cambio de un obsequio. Paléologue sostiene que "Desde su llegada al poder, en 1797, Talleyrand trafica con su cargo"⁶⁸¹.

4.1.3.3. Los agentes XYZ

Uno de los casos de soborno más sonoros, que casi cuesta a Francia una guerra con los Estados Unidos, es el conocido como "asunto XYZ". Los generales Pinckney y Marshall y el Sr. Gerry llegan en octubre a París para negociar el cese de las violaciones francesas del derecho de neutralidad estadounidense. Los delegados franceses conocidos por X, Y, y Z y que no son sino Saintefoy, Montroy y D'arbelles piden a los americanos 50.000 libras para empezar a negociar.

Los estadounidenses se niegan y los generales abandonan Francia. El asunto llega al Congreso de los Estados Unidos y a la prensa norteamericana. Talleyrand desautoriza a los subordinados y será encargado de restablecer las relaciones amistosas con Estados Unidos⁶⁸². El sistema de extorsión, que fracasa en esta oportunidad, tuvo "... más éxito con otros solicitantes del favor de Francia"⁶⁸³.

⁶⁸⁰ SALLE, A., *op. cit.*, pp. 131-133.

⁶⁸¹ PALÉOLOGUE, M., *op. cit.*, p. 45.

⁶⁸² Esta segunda negociación con Estados Unidos será el motivo que alegue Talleyrand cuando se niega a acudir a Turquía a negociar la invasión francesa de Egipto.

⁶⁸³ BRINTON, C., *op. cit.*, p. 105-6.

Desde que le escribiera para comunicarle su nombramiento en el ministerio, Talleyrand mantiene una relación epistolar con Napoleón. Será él quien prepare la fiesta de bienvenida al general a su regreso de la firma del tratado con Austria. Desde Campo-Formio, Napoleón es general jefe del ejército de Inglaterra. El primer encuentro entre Talleyrand y Napoleón tiene lugar el 6 de diciembre de 1797.

4.1.3.4. La expedición a Egipto

La idea de la invasión de Egipto, que aparece en la memoria de Talleyrand dirigida el tres de julio al Instituto de las Ciencias y las Artes, es una vieja pretensión del ministro Choiseul. Aunque Talleyrand niega su participación, ésta parece evidente⁶⁸⁴. El 27 de enero de 1798, Talleyrand escribe al directorio de manera oficial sobre el proyecto.

El directorio rechaza el plan y el 14 de febrero insiste Talleyrand con un informe sobre la cuestión de Egipto. Según esta memoria, la invasión va dirigida contra Inglaterra⁶⁸⁵, es una represalia justa, fácil, poco costosa e infalible. Incluye, además, las impresiones del cónsul general en El Cairo según el cual Egipto está debilitado por la anarquía. Napoleón escribe al Directorio en agosto y se inicia una correspondencia sobre la cuestión. Para él puede ser una cuestión de popularidad. Tanto Napoleón como Talleyrand insisten en que la campaña será breve.

⁶⁸⁴ Furet y Richet afirman que: "En los orígenes de tan peligrosa decisión se halló primero la perseverante acción de Talleyrand." (FURET, F. y RICHET, D., *op. cit.*, p. 478, Según Lacour "... la cuestión de Egipto estuvo oficialmente presentada en los consejos de gobierno, y ella lo había sido por el propio Talleyrand, *motu proprio*, sin que ningún consejo del Directorio le hubiera invitado a hacerlo" (LACOUR-GAYET, G., *op. cit.*, p. 319, y Cooper "Aunque lo haya negado por conveniencia, es evidente que Talleyrand favoreció desde el principio y apresuró la expedición de Egipto." (COOPER, D., *op. cit.*, p. 81).

⁶⁸⁵ En cuanto que se cortarfa una de las rutas desde Inglaterra hacia la India, la colonia allí fundada producirfa caña de azúcar para sustituir a la inglesa de las Antillas y servirfa de base para un futuro ataque a la India.

El ejército francés destinado a Inglaterra es desviado a Egipto por un Directorio quizá preocupado por la inacción del general. La invasión se presenta como una guerra de liberación de Egipto, oprimida por una milicia de mamelucos. Talleyrand debe acudir a pacificar al sultán de Turquía, una vez la armada francesa haya partido de Tolón.

La expedición suponía invadir un país sin declaración de guerra y sin un motivo válido. Napoleón llega a Egipto el 18 de septiembre de 1798. En tierras africanas, espera la llegada del mediador con la Puerta. Sin embargo, "Mucho se había guardado Talleyrand de ir a Constantinopla para dar ahí explicaciones sobre los motivos de la expedición"⁶⁸⁶.

Los franceses son derrotados por Nelson en la bahía de Abukir, uno de los inconvenientes previsibles⁶⁸⁷. Como consecuencia de la expedición, Turquía declara la guerra a Francia y se forma la segunda coalición, encabezada por Rusia y Austria. Napoleón queda bloqueado en Egipto.

El diez de septiembre se inician negociaciones con Prusia y Austria para tratar sobre la ocupación francesa de la orilla izquierda del Rin. En Rastadt, Francia ofrece a Viena la evacuación de Suiza y los Estados romanos a cambio de neutralidad.

Ante las evasivas austriacas, el Directorio lanza un ultimátum, exigiendo de Austria que impida el paso de los rusos por su territorio. En respuesta, los plenipotenciarios franceses Roberjot, Bonnier y Debry, son víctimas de un ataque brutal⁶⁸⁸. Se rompen las negociaciones; los franceses detienen al Papa, saquean Roma y proclaman la República Helvética, en abril de 1799.

⁶⁸⁶ TULARD, J. *et al.*, *op. cit.*, p. 278. Ya hemos indicado que el ministro se ampara en las negociaciones con Estados Unidos para no abandonar su puesto en París.

⁶⁸⁷ El otro consiste en que el fundar una colonia es contrario a los principios proclamados por la revolución.

⁶⁸⁸ El motivo es que Austria desea adueñarse de los documentos en los que se acuerda el reparto del territorio del Rin; sus soldados se exceden.

4.1.3.5. Adiós a la *rue du Bac*

Entre tanto, Talleyrand "... se vio atacado por todas partes"⁶⁸⁹. Se le acusa de ser traidor a los intereses de Francia por la formación de la segunda coalición, por no haber apoyado la expedición contra Inglaterra, por no negociar con la Puerta, por el fracaso de las negociaciones de Lille y por conspirar con círculos realistas. Las denuncias son constantes. *Le journal des hommes libres de tous les pays ou le Républicain* es especialmente duro con el ministro, cuando asume interinamente la titularidad del ministerio de la Marina:

"... para servir eficazmente a Austria y a Inglaterra, le es infinitamente precioso reunir en las manos del gran regulador las carteras de la Marina y los Asuntos Extranjeros"⁶⁹⁰.

Sièyes ha entrado en el Directorio sustituyendo a Reubell y reclama a Barras la destitución de Talleyrand. El 13 de julio de 1799, presenta el ministro la dimisión, pero no es aceptada. Sí lo será su petición del día 20 de ese mes, aunque se le ruega que permanezca en el cargo hasta la llegada de Reinhard. En ese reemplazo, entra Fouché en el Ministerio de la Policía. Talleyrand publicará unas "Aclaraciones dadas por el ciudadano Talleyrand a sus conciudadanos".

⁶⁸⁹ SALLE, A., *op. cit.*, p. 140.

⁶⁹⁰ LACOUR-GAYET, G., *op. cit.*, p. 338.

4.1.3.6. Conspirando: el 18 de Brumario

La popularidad del Directorio disminuye con el transcurso de los meses y el ascenso jacobino aumenta su debilidad. El consejo ejecutivo dispone la vuelta de Napoleón. Se planea un golpe en el que la cabeza es Sièyes y la espada el general corso. Talleyrand no es ajeno a esta conjunción: sólo quince días después del 18 de Fructidor, Bonaparte habla a Talleyrand de sus planes para vigorizar el ejecutivo, rogándole que se lo comunique a Sièyes.

El general llega a París en octubre. En los meses anteriores, sus admiradores tienen en el salón de Josefina lugar de reunión. El 9 de noviembre, el Consejo de Ancianos es convocado y a las siete de la mañana -con la mayoría a favor de Sièyes- decreta que la patria está en peligro y convoca al legislativo en Saint-Cloud.

Al día siguiente, se reúnen las dos cámaras. El Consejo de los Quinientos, que preside Luciano Bonaparte, cuestiona que la patria esté en peligro. Los diputados asaltan a Napoleón a puñetazos y golpes y le declaran fuera de la ley. Los Quinientos son finalmente desalojados por Murat, por la fuerza de las armas. El golpe, que pretendía ser parlamentario, será militar.

Para cubrir las apariencias, se reúne a los miembros del cuerpo legislativo que merodean por Saint-Cloud y, con el apoyo de las dos cámaras, se nombran tres cónsules como cuerpo ejecutivo. A las dos de la mañana juran Bonaparte, Sièyes y Ducos. Ha nacido el Consulado. Ducos propone a Talleyrand para asuntos extranjeros, pero "... para no ofender demasiado a la opinión pública bastante indispuesta contra él, convino Bonaparte, por el momento, conservar a Reinhard"⁶⁹¹. El 22 de

⁶⁹¹ SALLE, A., *op. cit.*, p. 164.

noviembre, entra de nuevo Talleyrand en el Ministerio, en el que permanecerá hasta el 8 de agosto de 1807.

4.1.4. Ministro del Consulado y del Imperio

A su llegada a Asuntos Extranjeros, Talleyrand se prosigue la labor de acercamiento a Inglaterra, iniciada por Bonaparte. Paralelamente, emprende la remodelación del Ministerio⁶⁹².

En 1800, Francia derrota a Austria en Marengo. En 1801, esta nación cede a Francia de los territorios a la izquierda del Rin. El tratado de Luneville se convierte, para Talleyrand, en una nueva fuente de ingresos:

"Todas las potencias que tenían que tratar con Francia sabían bien que para obtener cualquier cosa, no valía acudir a Talleyrand con las manos vacías"⁶⁹³.

Los príncipes alemanes desposeídos a la orilla del Rin han de ser compensados y Talleyrand recibe cuantiosos regalos. De esta época data su fortuna, hasta el punto de que Napoleón llega a preguntarle si especula con fondos públicos. La respuesta del ministro es tan aduladora para el cónsul, que no insiste más: "He comprado la víspera del 18 de brumario y he

⁶⁹² Se crean cuatro grados equivalentes en el servicio interno y externo; de menor a mayor, respectivamente: secretario de legación de segunda clase y jefe de oficina, secretario de legación de primera clase y subjefe de división, ministro plenipotenciario y jefe de división y embajador y ministro. La remodelación no sólo alcanza a la jerarquización de los puestos de trabajo. El *motu* de Talleyrand es trabajar sin celo. A su sucesor, M. Champagny le presenta a sus futuros empleados diciendo: "Son fieles, exactos y, gracias a mis cuidados, nada entusiastas" (COOPER, D., *op. cit.*, p. 96). Es una máxima de Choiseul. La otra, no hacer nada que puedan hacer otros, es tanto más apreciada y puesta en práctica.

⁶⁹³ BLEI, F., *op. cit.*, p. 8.

vendido al día siguiente"⁶⁹⁴ El asunto más lucrativo será el reparto de los territorios secularizados de la Iglesia.

4.1.4.1. Matrimonio con Mme. Grand

También ese año se ha llegado a un acuerdo con el Papa que posibilita la firma del Concordato en julio. En las negociaciones, el cardenal Gonsalvi ha representado a Roma, y Talleyrand a Francia. El ministro ha insistido en que se absuelva de los votos de castidad al clero secularizado por la ley constitucionalista de 1789. Su interés es mayor en cuanto que Napoleón, que desea dar un aire de respetabilidad al consulado, sostiene que ha de casarse con su amante, Mme. Grand. Roma se muestra inflexible y la "causa Mme. Grand" no encuentra respuesta en la Iglesia. Napoleón ofrece a Talleyrand la capela cardenalicia, pero éste la rechaza.

Las notas intercambiadas con Inglaterra permiten el acercamiento en 1802 y la firma del tratado de Amiens; en marzo, Inglaterra restituye todas las colonias conquistadas a Francia, la República batavia (Holanda) y España. Los franceses evacúan Nápoles, los mares quedan libres para el comercio y se anuncia un tratado común con la Puerta⁶⁹⁵.

En junio, como premio al trabajo realizado durante las negociaciones del Concordato, el Papa decreta para Talleyrand el "... reingreso en la comunión laica con el derecho de vestir el traje secular y de desempeñar los altos cargos del Estado..."⁶⁹⁶. Talleyrand no puede casarse, pues sigue estando sometido al voto de castidad.

⁶⁹⁴ SALLE, A., *op. cit.*, p. 182.

⁶⁹⁵ Talleyrand le comunica la noticia a Napoleón una hora después de recibir el correo. Retiene la nueva a sabiendas de que la espera con impaciencia, porque siendo ministro de Asuntos Exteriores se enteró de la firma del tratado provisional con Inglaterra después que el cónsul.

⁶⁹⁶ VILLAURRUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 126.

Napoleón, al ver que fracasan sus movimientos de presión frente a Roma, hace publicar el Breve de Pio VII en el *Boletín de las Leyes* en los términos siguientes: "El Breve del Papa Pio VII (...), por el que se restituye al ciudadano Carlos Mauricio Talleyrand, Ministro de Relaciones Exteriores, a la vida secular y laica, surtirá todos sus efectos"⁶⁹⁷.

El Vaticano, consternado y sorprendido, no puede hacer nada. Los ciudadanos franceses quedan convencidos de que Talleyrand ha perdido su condición de siervo de la Iglesia. Procede entonces al matrimonio con Mme. Grand (septiembre de 1802).

Para esas fechas, Napoleón ya ha sido nombrado cónsul vitalicio. Lo es desde el 2 de agosto de 1802, tras la petición del municipio de Lyon en una manifestación inspirada por Talleyrand. En cuanto a las relaciones con otras naciones, se firma un tratado secreto entre Pablo I y Bonaparte⁶⁹⁸ y se llega a un entendimiento con Argelia y la Puerta.

4.1.4.2. El asesinato del duque de Enghien

Un episodio oscuro en la vida de Talleyrand se inaugura con el rapto de un duque borbón y su posterior ejecución, como presunto conspirador contra la vida de Napoleón. El capítulo incluye la violación de la territorialidad de otro Estado (Baden) y un juicio sin garantías constitucionales. Talleyrand, cuando menos, muestra una pasividad que no le exime de culpa. El dirá que no ha tomado parte y que ha intentado evitarlo avisando al duque. Esta es la versión que hace llegar a la corte rusa.

⁶⁹⁷ *Ibid.*, p. 127.

⁶⁹⁸ Este asunto es el origen de las desavenencias entre Talleyrand y Fouché, cuando éste hace creer a Napoleón que Talleyrand le ha traicionado, vendiendo el texto a los ingleses. Se descubrirá que ha sido Fouché quien lo ha sustraído del despacho del ministro de Asuntos Exteriores: "El ascendiente de M. Talleyrand sobre el primer cónsul era tal, que llegó en poco tiempo a alejar a Fouché del ministerio de la policía" (SALLE, A., *op. cit.*, p. 205).

Para algunos, su participación es algo más que contemplativa. El asunto se inicia con la detención de un sospechoso durante una redada policial. Se sospecha que se trama una conspiración para acabar con Napoleón. Según el detenido, el objetivo es restaurar a un príncipe francés.

"El ministro de relaciones exteriores fue el que insistió más para demostrar que sólo el duque de Enghien podía ser el príncipe francés señalado por Georges"⁶⁹⁹.

Los tres cónsules, Talleyrand, Fouché -como senador- y un gran juez deciden raptar al duque, lo que tiene lugar el 15 de marzo de 1804. Una comisión militar de siete miembros lo juzga, declarándole culpable por unanimidad. La condena es la pena de muerte⁷⁰⁰. Napoleón asumirá la responsabilidad hasta su ruptura con Talleyrand, cuando le acusará de instigador. Emille Dard, en un trabajo sobre la relación entre estos dos hombres de Estado, sostiene que es una venganza de Talleyrand: "... Napoleón lo había deshonrado con su casamiento; a su vez, consiguió mancharlo incitándolo al crimen"⁷⁰¹.

4.1.4.3. Segunda despedida a la *rue du Bac*

Consumada la ejecución, Europa permanece tan indiferente como Talleyrand. Sólo el zar Alejandro protesta; recibe una contestación del ministro que incluye insinuaciones relativas al asesinato de su padre, el zar Pablo I. En mayo, Napoleón es investido emperador y, un mes después, nombra a Talleyrand Gran Chambelán, con un sueldo de 500.000 francos anuales. La consagración de Napoleón y Josefina por el Papa tendrá lugar en diciembre.

⁶⁹⁹ *Ibid.*, p. 109.

⁷⁰⁰ Salle afirma que Talleyrand guarda una carta del duque pidiendo clemencia a Napoleón y poniéndose a su servicio a cambio de la libertad, pero que el ministro que no hace la entrega hasta después de la ejecución.

⁷⁰¹ DARD, E., *Napoleón y Talleyrand*, Grijalbo, Barcelona, 1970, p. 58.

Se forma la tercera coalición, con Rusia, Austria, Inglaterra y Suecia. Talleyrand ha de acompañar a Napoleón en la campaña contra las potencias europeas. La victoria de Ulm conduce a la paz con Austria. Tras la correspondiente negociación de las condiciones para el abandono de la lucha armada, el 26 de diciembre de 1805 firma Talleyrand el tratado de Presburgo. Para debilitar a la coalición,

"Talleyrand aconsejaba al emperador que le ofreciese un puente para su retirada; y un puente de oro, facilitándole buenas compensaciones en Turquía y abriéndole la puerta de los balcanes"⁷⁰².

Napoleón hace caso omiso de los consejos que le ofrece Talleyrand en una memoria presentada en Estrasburgo. Según Brinton "... desde ese momento data la ruptura entre Talleyrand y Napoleón"⁷⁰³. Porque el tratado de Presburgo no recoge ninguno de las sugerencias del ministro y grava penosamente a los austriacos, "... a pesar del consejo que dio a los negociadores austriacos de darse prisa, a cada hora agravándose su situación"⁷⁰⁴.

Continúa la guerra con Rusia y Prusia. Las victorias francesas de Eylau y Friedland conducen a las negociaciones de paz de Tilsit. Talleyrand es de nuevo el representante francés. Por este tratado, en julio de 1807 se acepta a José como rey de Nápoles; a Luis, en Holanda; y a Jerónimo, en Westfalia. Igualmente se reconoce el protectorado de Francia sobre la Confederación del Rin, a la vez que Napoleón se compromete a mediar entre Rusia y la Puerta. El zar Alejandro otorga a Talleyrand la medalla de la gran orden de San Andrés; queda pendiente una entrevista en Erfurt.

⁷⁰² RENOUVIN, P., *op. cit.*, p. 967.

⁷⁰³ BRINTON, C., *op. cit.*, p. 114.

⁷⁰⁴ BLEI, F., *op. cit.*, p. 142.

Durante las negociaciones, el ministro es obsequiado por la nobleza polaca para que favorezca sus pretensiones. La reina Luisa de Prusia y la condesa polaca Maria Walenska se ofrecen a Napoleón. El tratado final pone término a las esperanzas polonasas y Talleyrand devuelve los cuatro millones de florines que debían garantizar la restauración del reino de Polonia.

"A partir de 1807, Talleyrand hizo todo lo que estuvo en su poder para refrenar las ambiciones de Napoleón y acelerar su caída"⁷⁰⁵

Cuatro semanas después de Tilsit, el ministro de Asuntos Exteriores de Napoleón presenta la dimisión. El 10 de agosto de 1807, pretextando problemas de salud, Talleyrand abandona el despacho de la *rue du Bac*. Es nombrado Vice-gran elector, ocupando el tercer cargo en importancia en el gobierno⁷⁰⁶.

4.1.4.4. Anfitrión de los borbones en Valençay

En octubre de 1807, Francia y España firman el Tratado de Fontainebleau, por el que proyectan invadir y repartirse Portugal. La firma de Talleyrand no figura en el documento. Es la de su sucesor, Champagny.

El dos de abril de 1808 sale Napoleón para Bayona. Allí, obtiene la abdicación del rey español Fernando VII en favor de su padre, Carlos IV⁷⁰⁷, quien realiza una segunda abdicación en el emperador francés. Si bien parece quedar fuera de duda que Talleyrand apoyó los planes de la invasión española, "No puede considerarse responsable a Talleyrand del

⁷⁰⁵ COOPER, D., *op. cit.*, p. 131.

⁷⁰⁶ Como dice Fouché (conservamos el francés original porque el juego de palabras es intraducible al castellano): "L'empereur a du créer un nouveau vice pour Talleyrand" (VILLAUERRUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 161).

⁷⁰⁷ Cuando llegan a Bayona es rey Fernando VII ya que su padre acaba transmitirle la Corona con motivo del motín de Aranjuez.

acto de bandidaje político consumado en Bayona..."⁷⁰⁸. Enterado el ex-ministro dirá a Napoleón que la monarquía europea puede personar a un jugador, pero jamás a un tramposo.

Los reyes de España son retenidos en el château de Compiègne en Italia, mientras que los príncipes son destinados a Valençay, propiedad de Talleyrand⁷⁰⁹. El 15 de mayo la residencia está preparada para recibir a los príncipes españoles Don Fernando, Don Carlos y Don Antonio⁷¹⁰. Napoleón ha dado órdenes a Talleyrand: se debe procurar la diversión y entretenimiento de los huéspedes⁷¹¹.

Los españoles son tratados en Valençay con gran respeto y cortesía. La vida en el castillo se adapta a sus costumbres y gustos; pueden disfrutar de actividades prohibidas en España, como la danza, la caza y la equitación. Don Carlos gozará, además, de las atenciones de Mme. Talleyrand. Los esfuerzos del ex-ministro por interesarles por la biblioteca son vanos. En agosto, Napoleón reclama a Talleyrand para que prepare la entrevista de Erfurt con el zar Alejandro.

"Los tres príncipes fueron a su habitación a despedirle, con lágrimas en los ojos, y le ofreció cada cual, en prenda de amistad y reconocimiento, el libro de oraciones de que se servía en la iglesia, y que él aceptó respetuoso y conmovido"⁷¹²

El emperador francés desea impresionar a Europa. Sólo así se comprende que recurra a su antiguo ministro de Asuntos Exteriores. Su objetivo último es destruir a Gran Bretaña vencéndola en España. Para

⁷⁰⁸ DARD, E., *op.cit.*, p. 128.

⁷⁰⁹ El castillo es adquirido por el ministro en 1803, con la ayuda de Napoleón, al objeto de poder acoger con dignidad a los embajadores extranjeros.

⁷¹⁰ Permanecerán en Valençay hasta febrero de 1814.

⁷¹¹ Parece ser un castigo de Napoleón antes que una deferencia.

⁷¹² VILLAUERRUTIA, R. W. de, *op. cit.*, p. 155.

poder combatir a los ingleses en la península, es preciso obtener el apoyo de Rusia por si, entre tanto, le atacara Austria.

4.1.4.5. La traición de Erfurt

El papel de Talleyrand en Erfurt es dar brillo a la delegación francesa. Tiene carta blanca para halagar al zar y animarle a que firme la alianza con Napoleón. Antes de iniciarse los festejos, Talleyrand intenta modificar la propuesta del emperador, de manera que no sea tan perjudicial a los austriacos⁷¹³.

"El emperador pensó que podía aún usar a Talleyrand. Esta vez se equivocó. Porque Talleyrand empleó las excelentes oportunidades que se le brindaron en Erfurt para iniciar su primera intriga concreta con el propósito de hacer caer a Napoleón"⁷¹⁴.

La primera noche en Erfurt, coincide Talleyrand con Alejandro en los salones de la princesa Thurn und Taxis. Manifiesta al zar su repulsa al acuerdo franco-ruso que ha venido a buscar. Convince a Alejandro de que es el salvador de Europa y, como tal, no le queda otra opción que oponerse a Napoleón. Los encuentros se suceden noche tras noche. Los tratos llegan a tal punto que el zar muestra a Talleyrand un nuevo tratado que Napoleón pretende firmar sus espaldas.

El pacto final es lo suficientemente ambiguo como para dejar satisfechas a ambas partes. Los rusos "... se negaron a toda entrada automática en la guerra y ni siquiera accedieron a efectuar concentraciones en las fronteras de Galitzia"⁷¹⁵. Desde ese momento, Talleyrand establece

⁷¹³ A la acusación de Napoleón, que le considera pro-austriaco, responde que ante todo es francés.

⁷¹⁴ BRINTON, C., *op. cit.*, p. 119.

⁷¹⁵ RENOUVIN, P., *op. cit.*, p. 1009. De hecho, no le ayudará en 1809, cuando se enfrenta de nuevo a Austria.

correspondencia constante con el zar: "El enemigo más peligroso del emperador no era ni el inglés, ni el prusiano, ni el ruso ni el austriaco, era un francés"⁷¹⁶. Si Napoleón no consigue su objetivo, Talleyrand al menos abandonará Erfurt con la promesa de la mano de la princesa Dorotea de Curlandia, rica heredera rusa, para su sobrino Edmundo de Talleyrand.

4.1.4.6. El vicio y el crimen contra Napoleón

Arreglado el asunto de Erfurt, sale Napoleón hacia España. Llegará en noviembre y, en poco tiempo, recupera Madrid para su hermano José Bonaparte; la Junta Central ha de refugiarse en Sevilla. En París, Talleyrand critica abiertamente la aventura española y se aproxima a su viejo enemigo Fouché. Años después dirá Chateaubriand, al verlos entrar juntos en la cámara de Luis XVIII, que ha contemplado al vicio apoyado en el brazo del crimen.

Uno y otro están preocupados por el asunto de la sucesión de Napoleón, que carece de herederos y que puede perder la vida en combate en cualquier momento. Los dos conjurados, como los llama Metternich⁷¹⁷, acuerdan el apoyo a Murat. Una carta de Carolina Bonaparte a su marido, para darle cuenta de la noticia, es interceptada por Napoleón, que ha recibido otros informes en el mismo sentido. La renovada amistad entre Talleyrand y Fouché preocupa al emperador⁷¹⁸.

El 23 de enero de 1809, Napoleón regresa a Francia y no pasa mucho tiempo sin que llame a Talleyrand a su presencia. Más que la conspiración, le molestan sus comentarios sobre el asunto español. Delante

⁷¹⁶ LAFORGUE, R., *op. cit.*, p. 93.

⁷¹⁷ Inicia su carrera diplomática en 1797 y es considerado como el mejor diplomático de la primera mitad del s. XIX. Será embajador de Austria en Francia durante varios años, ministro austriaco de Asuntos Exteriores y representante de su país en el congreso de Viena.

⁷¹⁸ La enemistad entre Talleyrand y Fouché, surgida cuando ambos rivalizan por obtener la consideración por Napoleón, ha sido durante años objeto de comentario.

de Cambacérès, Lebrun, Decres y Fouché, le llama ladrón, cobarde, vil y traidor, le acusa de instigar el asesinato de Enghien y la invasión española, y pronuncia la conocida frase: "... *vous êtes de la merde dans un bas de soie*". Talleyrand permanece impasible.

"Ni una palabra de sus labios, ni un músculo de su persona se estremeció, ni sombra de rubor o color en su rostro, ni un relámpago iluminó sus ojos"⁷¹⁹.

Cada vez más exaltado, el emperador le recuerda los amores de su mujer con el duque de San Carlos. Con calma, responde el agraviado: "Para gloria de vuestra majestad tanto como para la mía, sería mejor que la cuestión de los Príncipes de España no fuera nunca mencionada"⁷²⁰. Y ya al abandonar el palacio: "¡Qué pena que un hombre tan grande esté tan mal educado!"⁷²¹. Napoleón le retira el cargo de Gran Chambelán.

Un año más tarde, Talleyrand participa en una sesión de consejo para tratar sobre el futuro matrimonial de Napoleón, ya divorciado de Josefina. El Vice-Gran Elector se muestra favorable a la alianza austriaca y convence a Bonaparte, empleando como argumento la estabilidad de la casa de Habsburgo. Tras la victoria de Wagram sobre Austria, Napoleón contrae matrimonio, en 1810, con la hija del emperador Francisco.

Del aprecio de Napoleón por Talleyrand, pese a todas sus traiciones, es muestra la ayuda económica que le presta ese año, adquiriendo su residencia de la calle Varennes. Su ex-ministro se instalará en una vivienda más modesta, en la calle Saint Florentin y seguirá en correspondencia con el zar, a quien informa en diciembre "... de un plan de campaña que Napoleón hace preparar contra Rusia"⁷²².

⁷¹⁹ LAFORGUE, R., *op. cit.*, p. 151.

⁷²⁰ BOWMAN-DODD, A., *op. cit.*, p. 440.

⁷²¹ PALÉOLOGUE, M., *op. cit.*, p. 21.

⁷²² *Ibid.*, p. 22.

4.1.4.7. "Si Talleyrand estuviera aquí..."

No sólo el zar se apoya en Talleyrand. Aimée de Coigny, próxima al grupo realista, busca la colaboración de Talleyrand con la causa de los borbones⁷²³.

En 1812, Napoleón marcha sobre Moscú. La segunda campaña contra Rusia supone la entrada en la contienda de Austria, Suecia y Prusia. En diciembre, Talleyrand le aconseja negociar. Le ofrece el emperador, entonces, el ministerio de Asuntos Exteriores. A cambio, ha de renunciar al cargo de Vice-Gran Elector. Talleyrand rechaza la propuesta.

A principios de 1813, se produce una nueva escena entre Napoleón y Talleyrand, a quien el corso acusa de traidor. Talleyrand comenta que "El emperador está encantador esta mañana"⁷²⁴. Los pro-borbones le asedian para que tome partido a su favor. De hecho, agrupa alrededor de su salón a un grupo de descontentos y ha iniciado nuevas relaciones con su tío, el arzobispo de Reims, que acompaña a Luis XVIII en el exilio.

A finales de año, la situación de Napoleón es crítica. Los aliados le ofrecen la paz en noviembre y la rechaza. El 2 de diciembre se muestra dispuesto a pactar, pero ya es tarde. Las potencias aliadas le proponen un encuentro en Châtillon-sur-Seine, en febrero de 1814. A principios de año una nueva reprimenda de Napoleón hace que Talleyrand ponga a su disposición el cargo de Vice-Gran Elector. Su dimisión no es aceptada.

En Châtillon, Napoleón no se conforma a las exigencias de los aliados y rechaza el retroceso de Francia sobre las fronteras naturales. Aun

⁷²³ Aimée es víctima de la revolución y escapa de la cárcel con ayuda del conde Montrond, con quien se casa agradecida y de quien se separa a los pocos meses. Estando en la cárcel inspira a André Chénier los versos que componen "La joven cautiva". Más tarde se unirá a Lord Malmesbury, que sería después el representante inglés en Lille. Reaparece ahora como aliada de la causa realista.

⁷²⁴ COOPER, D., *op. cit.*, p. 175.

entonces, se acuerda de su ex-ministro: "Si Talleyrand estuviera aquí, me sacaría del apuro"⁷²⁵.

Entre tanto, siguiendo los consejos de Talleyrand, el emperador francés ha restaurado a los Borbones en el trono de España. El tres de marzo, Fernando abandona Valençay. No se descarta el acuerdo final entre Napoleón y la sexta coalición cuando, a mediados de marzo, cede por fin.

Sin embargo, los aliados han interceptado sendas cartas de Maria Luisa y el ministro de Policía en las que comunican a Napoleón que no pueden defender París. Se aprestan a atacar las tropas extranjeras, sabiendo que no encontrarán oposición.

Los aliados son animados a tomar la ciudad por un billete que Talleyrand hace llegar al cuartel general, utilizando al realista Vitrolles. La emperatriz y su hijo⁷²⁶ abandonan la capital el 29 de marzo. Talleyrand debe acompañarles como Vice-Gran Elector, aunque no desea hacerlo. Como tampoco quiere indisponerse con Napoleón, hace que su carroza sea retenida a la salida de París⁷²⁷. El guardián se muestra dispuesto a dejar salir al Vice-Gran Elector, aunque no lleve pasaporte. Talleyrand responde: "... no tengo pasaporte; cuanto más elevado en dignidad se halla uno, más respeto debe á la ley" (*sic*)⁷²⁸.

En la madrugada del 30 de marzo, se inicia el asedio de París, que finalizará con la rendición de la plaza a las cinco de la tarde. Los aliados entran en la capital y Alejandro se aloja en la calle Saint Florentin⁷²⁹.

⁷²⁵ BLEI, F., *op. cit.*, p. 201.

⁷²⁶ El rey de Roma nacido en 1811 de Napoleón y Maria Luisa.

⁷²⁷ Con la ayuda de Mme. de Remusat y su marido.

⁷²⁸ BASTIDE, *op. cit.*, p. 310.

⁷²⁹ En el hotel de Talleyrand, Alejandro y su cancillería ocupan dos pisos. El anfitrión se reserva el entresuelo, en cuyas estancias se reúne y delibera también el gobierno provisional, desde el momento en que es nombrado.

4.1.4.8. *Hacedor de reyes*

El 31 de marzo se reúnen los aliados en casa de Talleyrand. A las siete de la tarde Talleyrand acoge al zar de Rusia, al rey de Prusia, al príncipe Schwartzenberg -con plenos poderes del emperador de Austria-, al consejero del zar Pozzo di Borgo, al príncipe de Lichtenstein y al embajador de Rusia (Nesselrode).

El asunto principal que los ha hecho reunirse es determinar cuál será el régimen de gobierno de la nación francesa. Las posibilidades son tres: la paz con Napoleón y la continuidad de éste en el trono, la regencia de Maria Luisa en nombre del rey de Roma o la restauración de la dinastía borbónica, bien en el hermano del fallecido Luis XVI, bien en el hijo del duque de Orleans, Luis Felipe.

El zar Alejandro es el dueño de París; en sus manos está la decisión. Francisco de Austria se ha retirado del escenario por delicadeza⁷³⁰ y el rey de Prusia se somete al dictado del zar. La ausencia de resolución entre los aliados es absoluta. Sólo Inglaterra tiene preferencias por la rama borbónica, pero permanece al margen para no presionar a las demás potencias⁷³¹.

El principal argumento que Talleyrand defiende ante el Zar es el de la legitimidad, una vieja idea del pretendiente borbón a la Corona. Presenta al desconocido Luis XVIII como un monarca liberal, al estilo de la dinastía inglesa. Para vencer las vacilaciones de Alejandro, Talleyrand consigue que el abate Pradt y el barón Louis se unan a la conferencia asegurando que París da muestras de entusiasmo borbónico. De otro lado, le promete que conseguirá que el senado solicite el regreso del monarca.

⁷³⁰ Como yerno de Napoleón y parte implicada puesto que un sistema de regencia, de ser adoptada, quedaría en manos de su hija Maria Luisa.

⁷³¹ Excepto por una iniciativa del príncipe regente que se pone en contacto con Alejandro, a espaldas del gobierno de su nación, abogando por Luis XVIII. El aspirante al trono de Francia ha permanecido durante el exilio en Inglaterra.

Al finalizar la reunión, se redacta una proclama firmada por los aliados en la que se declara que se respeta a Francia bajo reyes legítimos y que no se firmarán tratados con Napoleón o sus familiares. Alejandro "... no dudó en declarar que M. Talleyrand había llegado a hacerle decidirse en favor de los borbones"⁷³².

El 1 de abril Talleyrand, como Vice-Gran Elector, convoca al Senado. Éste aprueba la formación de un gobierno provisional y le encarga la presidencia. Al día siguiente decreta la cámara el destronamiento del emperador y su familia.

Entre tanto, Napoleón decide abdicar en su hijo, el rey de Roma, si se permite que éste herede el trono de Francia. La noche del cuatro al cinco de abril, una embajada del emperador hace dubitar a Alejandro. Talleyrand, encabezando al gobierno provisional, recuerda al zar que tendrá que protegerlos si cambia ahora de plan sucesorio, puesto que se han comprometido públicamente con la causa borbónica. El zar reflexiona y rechaza la propuesta de Bonaparte.

El seis de abril es aprobado un texto constitucional, redactado en cuarenta y ocho horas, que en su artículo segundo dice: "El pueblo francés llama libremente al trono de Francia a Luis-Estanslao-Javier de Francia"⁷³³. Como le prometió Talleyrand a Alejandro, el Senado se pronuncia a favor de los borbones. No se pueden resistir a su presidente cuando afirma que: "Con la casa de Borbón, Francia dejaba de ser gigantesca para volver a ser grande"⁷³⁴.

Para Bowman-Dodd, al lograr la nominación de Luis XVIII en una asamblea de republicanos y bonapartistas, muestra el diplomático francés

⁷³² SALLE, A., *op. cit.*, p. 302.

⁷³³ BLEI, F., *op. cit.*, p. 218.

⁷³⁴ PALÉOLOGUE, M., *op. cit.*, p. 24.

"...la traza de genio en su carrera"⁷³⁵. Cinco días después abdica Napoleón y firma el tratado de Fontainebleau, que le concede el título de rey de Elba.

El 12 de abril entra en París el conde de Artois. El hermano del rey se presenta como lugarteniente general del reino. Esto molesta al Senado, que no le ha otorgado tal dignidad. En respuesta a las palabras de bienvenida de Talleyrand, el conde pronuncia unas frases de agradecimiento "Muchas gracias; me siento muy feliz; sigamos adelante"⁷³⁶. Talleyrand encarga a Beugnot que redacte una nota, pero ninguno recuerda bien la expresión del conde. El presidente del gobierno provisional asume la responsabilidad de inventarle una respuesta y aprobará la tercera redacción que le presenta su ayudante. Al día siguiente según publica el *Moniteur*, la frase feliz es "No más divisiones; la paz y la Francia; la vuelvo al fin a ver; nada hay en ella de cambiado: sólo hay un francés más"(sic)⁷³⁷.

El 14 de abril, el Senado reconoce al conde de Artois como lugarteniente general y Talleyrand cesa como presidente del gobierno provisional. Pasa entonces a ocupar una plaza en el consejo de estado provisional.

El primer encuentro del sexagenario Talleyrand con Luis XVIII es decepcionante. El pretendiente borbón le hace esperar unas horas. Tras recordar que sus linajes se remontan al mismo siglo, le pregunta por su participación en la caída del directorio y el consulado. La respuesta de Talleyrand es inquietante: "... en realidad nada he hecho con verdadero intento; *pero hay en mi cierta cosa inesplicable y que es azarosa para los gobiernos que no hacen caso de mi*"(sic)⁷³⁸.

⁷³⁵ DALBERG-ACTON, J.E.E., *op. cit.*, p. 412.

⁷³⁶ VILLAURRUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 200.

⁷³⁷ *Ibid.*, p. 201.

⁷³⁸ BASTIDE, L, *op. cit.*, p. 341.

Con cierta reticencia, aprueba Luis el 2 de mayo la Carta constitucional. Al día siguiente, es presentado al Senado, aprovechando la oportunidad para mencionar que el texto constitucional ha de ser modificado⁷³⁹.

El treinta de mayo, Talleyrand firma el tratado de París con las potencias aliadas. Francia acepta el repliegue a los límites de 1792. Talleyrand esperaba que fueran los de Luneville (1801) pero "... se debe en toda equidad admitir que la pérdida de las extravagantes conquistas hechas por Napoleón era inevitable"⁷⁴⁰. El tratado pone fin a la ocupación y prescribe la devolución de los prisioneros de guerra. El artículo 32 prevé la celebración de un congreso en el que se tratarán las materias convenidas por las potencias firmantes.

4.1.5. Ministro legitimista

El 13 de mayo, Talleyrand es llamado al ministerio de Asuntos Exteriores. Ocupa por tercera vez las oficinas de la *rue du Bac*. La primera tarea consiste en organizar la participación francesa en el Congreso de Viena. Talleyrand solicita actuar como representante francés en la capital austriaca y, tras presentar las instrucciones, parte en misión oficial⁷⁴¹.

Los primeros meses están plenos de actividad y violencia. A finales de año la guerra parece inevitable. El principal escollo es la cuestión polaca, que el zar desea solucionar en su propio beneficio.

⁷³⁹ Talleyrand ya ha prevenido al cuerpo legislativo, aunque en términos equívocos; le da a entender que si se producen alteraciones, serán debidas al buen juicio del rey y no a sus deseos de limitar su poder.

⁷⁴⁰ ORIEUX, J., *Talleyrand ou le sphinx incompris*, Flammarion editeur, París, 1970, p. 586.

⁷⁴¹ Los aspectos relativos a preparación, delegaciones y negociación se desarrollan con más detalle bajo el epígrafe: "1814-1815: El congreso de Viena".

En enero, las maniobras del plenipotenciario francés logran la alianza con Austria e Inglaterra para hacer frente a Rusia y Prusia. Entre enero y " febrero se solucionan los asuntos centrales y "Vino después el apoltronamiento de detalle hasta aquella mañana del 7 de marzo..."⁷⁴².

Esa mañana de marzo se conoce en Viena la huida de Napoleón de la isla de Elba. El rey de Francia abandona París, contra los consejos de Talleyrand, para recalar finalmente en Bélgica. Su ministro permanecerá en Viena durante los Cien días y sólo abandonará la capital austriaca tras firma del acta final.

"A pesar de las órdenes formales del rey, permanecerá todavía un mes en Viena y no irá al reencuentro más que en el último momento. Las apuestas entonces estaban hechas, y Napoleón vencido en Waterloo"⁷⁴³.

Cuando llega a la localidad belga de Mons el 23 de junio, han desaparecido los dos peligros que acechan a los comprometidos claramente durante este período con la causa de Luis XVIII. Napoleón, como ya dijimos, ha sido vencido en Waterloo y presenta el 22 de junio la segunda y definitiva abdicación. Tampoco tiene ya posibilidad de acceder al trono el duque de Orleans, a quien apoyaba el zar Alejandro. Talleyrand ha hecho incluso un alto en el camino para tomar las aguas en Carlsbad.

El rey se incomoda; no sólo ha desobedecido Talleyrand sus órdenes sino que, en lugar de acudir a visitarlo inmediatamente, recibe en Mons las atenciones aduladoras de su pequeña cohorte de amigos. Chateaubriand le avisa cuando Luis XVIII abandona la localidad. Corre Talleyrand y alcanza el carruaje para escuchar del rey: "Nos dejáis. Las aguas os harán

⁷⁴² RENOUVIN, P., *op. cit.*, p. 1056-7.

⁷⁴³ LAFORGUE, R., *op. cit.*, p. 166-7.

bien"⁷⁴⁴. Aconseja al monarca que entre en París por una ruta distinta de los aliados y, como éste se niega, presenta la dimisión⁷⁴⁵.

Con la mediación del conde de Beugnot, el rey accede a llamar al ministro, actuando ambos como si el incidente no hubiera tenido lugar⁷⁴⁶. En Cambrai, la familia real se indigna ante las pretensiones de Talleyrand, que desea que el monarca haga una declaración de sus errores. Esta declaración será hecha y firmada el 28 de junio. Se acuerda por estas fechas también la participación de Fouché en el próximo ministerio. El antiguo regicida controla la ciudad de París⁷⁴⁷.

4.1.5.1. De nuevo en la *rue du Bac*

El 8 de julio entra Luis XVIII otra vez en París. Al día siguiente nombra a Talleyrand jefe de Gobierno y ministro de Asuntos Exteriores. Le otorga, además, el título de príncipe de Talleyrand⁷⁴⁸. Permanecerá ocho semanas en el cargo: "Jamás Talleyrand había tenido una tarea tan ardua"⁷⁴⁹. Los problemas a los que se enfrenta el nuevo gobierno son de índole interna (oposición de los extremistas y antipatía de la familia real) y externa (presión de los aliados).

"Tenía en contra a los ultras y al conde de Artois, los bonapartistas y los republicanos. En el exterior, el zar y

⁷⁴⁴ ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 630.

⁷⁴⁵ Existen dos versiones de este acontecimiento. Blei recoge las palabras de Chateaubriand, que sostiene que Talleyrand queda indignado. Según el escritor, "babeaba de cólera" (BLEI, F., *op. cit.*, p. 253). Orioux sigue a Lacour Gayet según el cual tras la respuesta del rey se vuelve el ministro a uno de sus acompañantes "... id y decid como se me trata..." (ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 630).

⁷⁴⁶ Chateaubriand se atribuye el mérito de la reconciliación, mientras que Villaurrutia señala como responsable al duque de Wellington, que condiciona a la vuelta de Talleyrand el apoyo del Gabinete británico.

⁷⁴⁷ Las cámaras que han presentado un ultimátum a Napoleón nombran a Fouché presidente de una comisión de Gobierno. Impide, entonces, la proclamación de Napoleón II. Talleyrand le propone como ministro para impedir una guerra civil.

⁷⁴⁸ Ha renunciado al principado de Benevento en favor de la Iglesia.

⁷⁴⁹ BLEI, F., *op. cit.*, p. 258.

Prusia que no le perdonaban su *Derecho, sus principios y su Europa* del Congreso de Viena"⁷⁵⁰.

Talleyrand padece también la pesadumbre de un amor no correspondido. Durante los meses pasados en Viena ha caído rendido a los pies de su sobrina Dorotea. Ésta, a su vez, ha sucumbido ante el conde Clam, al que sigue por Europa.

4.1.5.2. El despecho del pigmeo

Las potencias extranjeras parecen no distinguir ahora entre Francia y Napoleón, como sucediera en la primera restauración. Han ganado la guerra frente a Napoleón y Francia y no frente a Napoleón, con Francia. Los resultados del Congreso de Viena todavía sorprenden a Europa. Asistimos, pues, según Bulwer al "... despecho del pigmeo y no la cólera del gigante"⁷⁵¹.

Pese a las protestas de Luis XVIII y su ministro "... muchos de los coligados se negaban ahora a distinguir entre la culpabilidad de la nación y la de Napoleón"⁷⁵². Insisten, pues, en gravar a Francia, nación perdedora y vencida, imponiéndole el pago de una indemnización de guerra estimada en 800.000 francos, la ocupación de las plazas fronterizas durante siete años por una armada de 150.000 hombres, la devolución de las obras de arte robadas por Napoleón y que adornan ahora el Louvre y la anulación de las concesiones territoriales del tratado del 30 de mayo (primer Tratado de Paz de París).

El general prusiano Blücher llega a reclamar la voladura del puente de Jena, recuerdo de una batalla perdida. Talleyrand le hará cambiar de opinión, pero sólo cuando propone un cambio de nombre: será llamado

⁷⁵⁰ ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 638.

⁷⁵¹ VILLARRUTIA, R. W. de, *op. cit.*, p. 236.

⁷⁵² RENOUVIN, P., *op. cit.*, p. 1063.

puede de la Escuela Militar. Beugnot cuenta que, una vez calmado el prusiano, recibe la siguiente orden del ministro: "Puesto que las cosas han marchado así, anunciad pues que el rey ha amenazado de hacerse volar con el puente"⁷⁵³.

Entre tanto Fouché, en el ministerio de la policía, pretende juzgar y deportar a aquellos que apoyan a Napoleón durante los Cien Días. Talleyrand consigue reducir la lista a 57 personas, de las cuales 19 han de ser juzgadas⁷⁵⁴ y el resto tiene que abandonar Francia. Los realistas comienzan a recordar el pasado de Fouché. Si se mantiene en el poder es debido al apoyo de Wellington y los prusianos.

4.1.5.3. La dimisión que provoca el zar

Las elecciones del 7 de junio para la cámara de Diputados dan lugar a la formación de una cámara mayoritariamente realista. Tanto que Luis XVIII habla de la "cámara *introuvable*". El primer sacrificado es el ministro de la policía. Despedido Fouché, los diputados piden la cabeza del ministro de Asuntos Exteriores.

En septiembre, los aliados pronuncian un duro ultimátum. Aunque Talleyrand se anima a resistir, Luis XVIII se asusta. Para el ministro, aceptar la demanda es desmentir Viena, es reconocer la legitimidad de la petición y, desde ese momento, ceder más o menos, pero ceder. Sostiene, pues, que las fronteras han de ser las del tratado de mayo, la indemnización de tal cuantía que permita la administración de las necesidades internas del país y la ocupación negociada, pero nunca de siete años. Los aliados se muestran intratables:

⁷⁵³ FLEURY, S., *op. cit.*, p. 73. Orioux afirma, sin embargo, que lo que sucede es que Blücher declara que cuando vuele el puente quiere que Talleyrand esté en él y Luis XVIII anuncia entonces que no será su ministro sino él mismo.

⁷⁵⁴ A las que se avisará con tiempo suficiente para que puedan huir.

"Estrechada la alianza, predominaron en ella los odios de la Prusia contra Francia y la personal animosidad del Emperador Alejandro contra Talleyrand. El Austria no se atrevió a separarse de la Alemania, y la Inglaterra se unió a la mayoría" (*sic*)⁷⁵⁵.

Cree Talleyrand que mostrando resistencia mejorarán las condiciones. El rey es partidario de resistir, pero para ceder al final. Ante la antipatía de Alejandro, que hace imposible un acercamiento, y la oposición del cuerpo legislativo, el ministro decide ofrecer la dimisión. El rey la acepta:

"... hálleme tan convencido de que el honor y el bien del trono dependen de una alianza con Rusia, como que me impongo el sacrificio de separarme de vos"⁷⁵⁶.

Obtiene Talleyrand una pensión de cien mil francos, el cargo de Gran Chambelán y el de vocal en el consejo del rey. Será Richelieu quien firme el segundo tratado de París, el 20 de noviembre de 1815. Las condiciones se han suavizado algo: 700.000 millones de francos de indemnización a los aliados y cinco años de ocupación, pero Francia retrocede a los límites de 1789 (en lugar de los de 1792).

4.1.6. Embajador orleanista

El 24 de septiembre de 1815, Talleyrand regresa a la vida privada acompañado de su sobrina Dorotea, de la que no se separará hasta su muerte en 1838. Permanece esta vez quince años alejado del poder:

⁷⁵⁵ VILLAUURUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 236.

⁷⁵⁶ BASTIDE, L, *op. cit.*, p. 368-9.

"Durante toda la Restauración, se le tiene al margen de los asuntos públicos, universalmente desconsiderado, infamado y estigmatizado"⁷⁵⁷.

En los primeros años, sus críticas al gobierno en la embajada inglesa le valdrán la suspensión de varios meses en la corte. El rey de Nápoles le otorga en 1818 el ducado de Dino, como agradecimiento por sus labores en el Congreso de Viena. Talleyrand lo cede a sus sobrinos Edmundo y Dorotea.

Sus apariciones públicas más notables tienen lugar contra el proyecto de ley de prensa en 1822 y contra la intervención en España para devolver el poder al absolutista Fernando VII, en 1823. Luis XVIII, molesto por las críticas de Talleyrand, le sugiere veladamente que se retire de la Corte. Al no darse por aludido, llega a preguntarle directamente por la distancia entre París y Valençay: "... no lo sé con exactitud, pero debe haber el doble del camino que de París a Gante"⁷⁵⁸.

Asiste a la consagración de Carlos X, tras el fallecimiento de Luis XVIII en 1824. Los representantes de su tiempo le van abandonando paulatinamente: su amigo Choiseul, Mme de Staël, la duquesa de Curlandia, su tío, Mme. de Remusat, Napoleón y el zar Alejandro.

En 1826, asume la alcaldía de Valençay y sirve después como consejero municipal. En el castillo se vive en una atmósfera distinguida y señorial. Sus nuevos amigos son Roger-Collard y Thiers. Apoya a éste último en su oposición a Carlos X.

En agosto de 1829, se encarga del gobierno de la nación el príncipe de Polignac. El salón de Talleyrand es el centro de reunión para toda clase de liberales. Thiers pide su colaboración económica para fundar *Le National*, de carácter liberal y cuyo primer número sale en enero de 1830.

⁷⁵⁷ PALÉOLOGUE, M., *op. cit.*, p. 29.

⁷⁵⁸ SALLE, A., *op. cit.*, p. 381.

El 26 de julio de ese año, Polignac cierra el Parlamento y establece la censura de prensa. Al día siguiente estalla la revolución. Carlos X se refugia primero en Saint-Cloud y, después, en Rambouillet. Talleyrand envía una nota a la hermana del duque de Orleans, Mme. Adelaida, en la que le recomienda que se presente éste en París con el título de Lugarteniente general del Reino, otorgado por Carlos X al huir de París: "El duque se conformó a este consejo. (...) El reinado de Luis-Felipe comenzaba"⁷⁵⁹. El siete de agosto, las cámaras le ofrecen la corona y el día nueve es designado nuevo rey de Francia.

"... tras haber sucedido Luis Felipe a Carlos X, el celo de Talleyrand en la promoción del acceso al trono de Luis-Felipe es recompensado al ser designado embajador en la corte de St. James"⁷⁶⁰.

Luis Felipe ha ofrecido previamente a Talleyrand la cartera de Asuntos Extranjeros, pero éste la rechaza. Acepta, en cambio, la embajada en Londres, debido a la insistencia del rey y su gobierno. Llega a la capital inglesa el 26 de septiembre de 1830, con 76 años.

Le acompañan la duquesa de Dino, para hacer honor a sus salones, y algunos jóvenes poco experimentados que le ocasionan más de un quebranto: "Uno de ellos asistió a un banquete radical en honor de la Polonia, y pronunció un brindis revolucionario; otro, se negó a beber a la salud del Rey Luis Felipe, hasta que no bajara del trono" (*sic*)⁷⁶¹.

Le costará un tiempo el reemplazo por los experimentados Bresson y Bacourt. La compañía de la duquesa de Dino, sin embargo, prueba ser acertada. Su sobrina conquista a la sociedad inglesa.

⁷⁵⁹ COOPER, D., *op. cit.*, p. 265.

⁷⁶⁰ BOWMAN-DODD, A., *op. cit.*, p. 481.

⁷⁶¹ VILLAURUTIA, marqués de, *op. cit.*, p. 249.

"La embajada francesa, en la que su sobrina la Duquesa de Dino presidía como anfitriona, daba las fiestas más elegantes de Londres; las gentes de moda, cuyos padres habían despreciado al aventurero necesitado de los noventa, intentaban conseguir invitaciones a los bailes y recepciones de la embajada; y los epigramas de Talleyrand eran anotados, repetidos y escritos..."⁷⁶².

Guillermo IV tiene atenciones con el embajador francés durante los cuatro años que mantiene el cargo. Talleyrand consigue incluso atraerse las simpatías de la princesa de Lieven. La embajadora rusa trata de ponerle en un aprieto al poco tiempo de llegar: "Digan y hagan lo que quieran, lo que acaba de pasar en Francia es una flagrante usurpación"⁷⁶³ anuncia en voz lo suficientemente alta durante una reunión de sociedad. La respuesta del embajador le gana su respeto: "Tiene usted razón, señora; pero únicamente es de sentir que no ocurriera quince años antes, como lo deseaba y quería el embajador Alejandro, vuestro amo"⁷⁶⁴.

Goza Talleyrand, en la etapa más espectacular de su carrera, de un enorme prestigio. En los primeros meses de su estancia en Londres, gobiernan los conservadores. Su viejo conocido, Lord Wellington, dirige el ejecutivo y Lord Aberdeen es ministro de Relaciones Exteriores. Metternich continúa como ministro en Austria, Nicolás I ha sustituido a Alejandro en Rusia y Fernando VII reina en España.

4.1.6.1. La Conferencia de Londres

El primer asunto en el que se ve involucrado Talleyrand es el conflicto bélico entre Holanda y Bélgica. Los belgas se han levantado

⁷⁶² LOCKHART, J.G., *op. cit.*, p. 68.

⁷⁶³ VILLARRUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 250.

⁷⁶⁴ *Ibid.*, p. 250-251.

siguiendo el ejemplo de los franceses y el rey Guillermo de Holanda, de la casa Orange, se ve incapaz de someterlos⁷⁶⁵.

Las simpatías de Francia están con los belgas y las de Inglaterra con los holandeses. Guillermo pide la intervención de la Santa Alianza, pero aunque Inglaterra es favorable carece de medios en esos momentos. Por ello, se declara partidaria de impedir que se propague la guerra por la vía de la persuasión.

A primeros de octubre, propone su jefe de gobierno, Lord Aberdeen, que se inicie una conferencia y escribe a Talleyrand invitando a su nación a tomar parte. Unos días más tarde, el 6 de octubre, Talleyrand presenta sus credenciales ante Guillermo IV.

"... Talleyrand declaró que los intereses franceses e ingleses eran comunes y solidarios en el principio de la no-intervención"⁷⁶⁶.

El embajador francés presenta la cuestión belga como ejemplar de la lucha entre el principio de la autocracia frente al principio de la opinión pública, comparando la revolución de 1830 con la inglesa de 1688. El principio de la legitimidad empleado en Viena ha sufrido una transformación, pero la táctica es la misma.

El gobierno francés se opone a que las conversaciones se desarrollen en Londres y ofrece París. El gabinete inglés no acepta su propuesta y, como los franceses no cederán hasta el 31 de octubre, la conferencia no se inaugura de manera oficial hasta el 4 de noviembre de 1830.

⁷⁶⁵ El reino de los Países Bajos es una creación del Congreso de Viena. La idea es de Inglaterra, que construye así una barrera territorial frente a Francia, aunque para lograrlo una a dos territorios separados por historia y religión. El 25 de agosto se subleva el pueblo de Bruselas y el 3 de octubre, un gobierno provisional proclama la independencia de Bélgica.

⁷⁶⁶ BLEI, F., *op. cit.*, p. 298.

4.1.6.1.1. *La independencia de Bélgica*

Como embajador, Talleyrand resulta molesto a Molé, jefe del gobierno francés. Antes de partir hacia Londres, ha acordado comunicarse con el rey a través de su hermana, Mme. Adelaida y de la princesa de Vaudemont. A Molé, "Esta correspondencia privada mantenida entre el embajador y el rey a sus espaldas, naturalmente le irritaba"⁷⁶⁷. El primer enfrentamiento tendrá lugar con motivo de la elección de la sede de las conferencias. Talleyrand apoyará a los ingleses en la elección de Londres, cuando Molé prefiera París.

El día del comienzo de la conferencia, Talleyrand todavía no ha recibido instrucciones de su gobierno⁷⁶⁸. Se sienta en la mesa junto con los representantes de Austria (Esterhazy), Gran Bretaña (Palmerston), Prusia (Von Bulow) y Rusia (Lieven). En Francia, hay un sector partidario de aprovechar la coyuntura para ampliar territorialmente la nación a costa de Bélgica⁷⁶⁹. La situación por esas fechas es la siguiente: Holanda se ha retirado de los antiguos territorios belgas excepto Amberes y los dos ejércitos permanecen apostados en sus fronteras dispuestos a continuar luchando.

El cinco de noviembre tiene lugar una segunda reunión. La primera medida que deciden tomar las potencias convocadas en Londres es proponer la firma de un armisticio a los contendientes. Esa misma noche, el

⁷⁶⁷ COOPER, D., *op. cit.*, p. 273.

⁷⁶⁸ Reina la desorganización en el ejecutivo francés; entra Maison en Asuntos Exteriores y Talleyrand no recibirá noticias del ministerio hasta el día 5 de noviembre. Se le comunica también que no se le puede enviar personal. Molé, jefe del ejecutivo, confía en la capacidad del embajador para desenvolverse solo.

⁷⁶⁹ Uno de los que apoyan la anexión es el conde de Flahaut, el hijo que tuvo con Mme de Flahaut. Acudirá por dos veces a Londres con un plan para la anexión -reparto de Bélgica entre Francia, Inglaterra y Prusia. Talleyrand le recibe con frialdad; en realidad, animado por su esposa, Flahaut aspira a la embajada en Londres.

representante de los Países Bajos se compromete a comunicar la propuesta al rey de Holanda; la Conferencia envía el mismo mensaje a Bruselas.

Las instrucciones que recibe ese día Talleyrand le invitan a mostrarse desinteresado, a apoyar a un candidato de la casa de Orange para el trono belga y rechazar la ocupación de las fortalezas belgas por cualquier guarnición extranjera.

Durante el mes de noviembre se produce un cambio en el ejecutivo inglés. Los *torys* son sustituidos por los *whigs*: Lord Grey ocupará el sillón de Lord Wellington en la jefatura de gobierno y Palmerston pasa a los asuntos exteriores sucediendo a Aberdeen. El general Sebastiani se incorpora en Francia a Asuntos exteriores sustituyendo a Maison.

A mediados de mes, la Conferencia recibe el asentimiento de los belgas, aunque objetando los límites territoriales decretados por las cinco potencias. Los holandeses hacen la misma observación.

El discurso de Lord Grey al tomar posesión da garantías respecto al mantenimiento de la paz, lo que tranquiliza a Talleyrand. Austria y Rusia son favorables a la participación en el conflicto y presionan a Prusia, que se resiste a apoyarlos.

A finales de noviembre se ha aceptado el armisticio. Palmerston ya preside las reuniones de la Conferencia. El 20 de diciembre se declara imposible la unión de Bélgica y Holanda. Se establecen los límites de Holanda en los de 1790 y los de Bélgica en los de 1815. Se aplicarán los artículos 108 a 117 del Congreso de Viena, relativos a la libre navegación de los ríos. Talleyrand escribe a Sebastiani:

"La conferencia se ha reunido todos los días, y una de las sesiones se ha prolongado durante más de siete horas. No se asombrará, señor conde, de tan largas discusiones cuando sepa que el plenipotenciario inglés y yo éramos los únicos

decididos sobre la cuestión de la independencia de Bélgica...⁷⁷⁰

Ese mismo día se ofrece a Bélgica y Holanda un asiento en la Conferencia. A principios de enero el rey de Holanda acepta la independencia de Bélgica, pero opone condiciones inaceptables. Holanda continúa el bloqueo de Amberes y los belgas no han puesto fin a las hostilidades. La Conferencia invita a ambos a cambiar de actitud.

4.6.1.1.2. Leopoldo, rey de Bélgica

El 20 de enero, ninguno de los dos ha obedecido a las recomendaciones de la Conferencia que renueva las amonestaciones. Talleyrand propone que se declare la neutralidad de Bélgica. Con el consentimiento de las demás naciones, se levanta un Acta que proclama la neutralidad belga y establece las primeras bases para la separación de los dos países⁷⁷¹.

Ahora queda por resolver la cuestión de la corona. Los candidatos iniciales son el hijo de Luis-Felipe, algún heredero de la casa Orange, el príncipe Leopoldo de Sajonia-Coburgo y el príncipe Otton, de 14 años. El congreso belga ofrece la corona al duque de Nemours, hijo del rey francés. Los demás miembros de la Conferencia anuncian que si Francia acepta el ofrecimiento, le declararán la guerra. A finales de febrero, aconsejado por Talleyrand, Luis-Felipe rechaza el trono belga.

El 13 de marzo, se forma el gobierno Périer en Francia, sustituyendo a Molé. La relación entre el embajador y el ejecutivo mejora considerablemente. Sebastiani permanece en Asuntos Exteriores.

⁷⁷⁰ TALLEYRAND, M. de, *op. cit.*, p. 362.

⁷⁷¹ La neutralidad es la salvaguardia de los ingleses que, como ya hemos señalado, crearon los Países Bajos como "máquina de guerra contra Francia" (FLEURY, S., *op. cit.*, p. 100). Palmerston, hablando de Talleyrand, dirá que se defiende como un león y que "... pidiendo de más obtuvo todo lo que deseaba" (COOPER, D., *op. cit.*, p. 275).

En mayo, Leopoldo de Sajonia se entrevista con Talleyrand. El congreso belga ha redactado una Constitución que ha de jurar quien acepte el trono. Sin embargo, la constitución contradice el Acta del día 20 de enero. Leopoldo desea conciliar los intereses belgas con los de la Conferencia si fuera llamado a reinar⁷⁷². Es el candidato de Talleyrand.

El congreso belga elige a Leopoldo⁷⁷³, el 4 de junio, para que ocupe el trono de la nación, pero éste no acepta el ofrecimiento inmediatamente. El 26 de junio, la Conferencia propone al congreso belga dieciocho artículos que hacen compatibles Constitución y Acta del 20, de manera que el príncipe de Sajonia-Coburgo pueda dar su adhesión. El día 11 de julio, Bélgica tiene en Leopoldo a su rey.

A principios de agosto, el congreso holandés denuncia el armisticio y el día 5 se reanudan las hostilidades. Sin instrucciones de Francia, Talleyrand hace que la Conferencia apruebe la intervención en defensa del rey Leopoldo, que ha solicitado ayuda. Se empleará un ejército francés y una escuadra inglesa.

4.1.6.1.3. El cojo y el ciego

A mediados de mes los holandeses se disponen a retirarse y la Conferencia trata de imponer un nuevo armisticio. Desde Francia se reclama ahora una compensación por la participación y "Fue en Talleyrand en quien recayó la tarea delicada de representar a su país ante las potencias y de usar toda su influencia para moderar las demandas de su gobierno"⁷⁷⁴.

⁷⁷² El viejo embajador es firme partidario de Leopoldo, pero permite que sea el inglés el padre de la idea: "Cuando más creía Palmerston que la idea era suya, más le gustaba" (*Ibid.*, p. 276).

⁷⁷³ Talleyrand arregla el matrimonio de Leopoldo con la princesa Luisa, hija de Luis-Felipe.

⁷⁷⁴ *Ibid.*, p. 277.

Este asunto complica la relación del embajador con Lord Palmerston y los ingleses. Éstos no podían justificar ante la opinión pública que el ejército francés permaneciera en suelo belga, habiéndose puesto fin a las hostilidades pero, en París,

"... el gabinete se consideraba igualmente perdido si las tropas francesas debían retirarse de Bélgica sin haber obtenido, bien la demolición inmediata de las fortalezas, bien nuevas garantías de demolición futura"⁷⁷⁵.

Finalmente, consigue Talleyrand que se permita que las tropas francesas se mantengan desplegadas en Bélgica. Sin embargo, por esas fechas se publica en la prensa inglesa una caricatura en la que se reconocen los rostros de Palmerston y Talleyrand: "El cojo guía al ciego". El ministro inglés se ofende y somete al embajador francés a una serie de humillaciones que éste soporta con paciencia y tolerancia.

4.1.6.1.3. Elogio de Talleyrand

El ambiente se enrarece. El hermano de Castlereagh ataca a Talleyrand en el Cámara de los Lores el 29 de septiembre: sugiere que el francés dicta la política de la Conferencia. En su defensa hablan los ministros Lord Goderich y Lord Hollan y el duque de Wellington, en un elogio que emociona al embajador: "... no sé que nadie se haya conducido con mas firmeza y talento respecto de su país, con mas rectitud y honor en las comunicaciones con los ministros extranjeros..." (*sic*)⁷⁷⁶.

El 15 de octubre de 1831, la Conferencia redacta las bases de la separación de Bélgica y Holanda en 24 artículos. Es irrevocable y han de adherirse los dos gobiernos. El 15 de noviembre se produce la aceptación

⁷⁷⁵ TALLEYRAND, M. de, *op. cit.*, p. 377.

⁷⁷⁶ BASTIDE, L., *op. cit.*, p. 415.

de los belgas. Francia retrasa la ratificación del acuerdo hasta el 31 de enero, cuando por fin se llega a un pacto para la desmantelación de determinadas fortalezas. El resto de las potencias finalizarán el trámite en mayo de 1831.

El 16 de ese mes muere Périer, víctima del cólera. El jefe del gobierno sustituía interinamente a su ministro Sebastiani, que padece una enfermedad cerebral. Mme. Adelaida pide a Talleyrand consejo para sustituirlo. En realidad, el rey quiere saber si aceptaría alguno de los cargos vacantes. Insiste también su amigo el barón Louis, que es Ministro de Hacienda. La respuesta de Talleyrand es firme:

"Hace cincuenta años que sirvo a Francia, y cuando uno ama a su país, puede y debe servirle bajo todos los gobiernos que él adopte. Aquí estaré hasta que se haya cumplido o esté para cumplirse el fin de mi misión. (...) No piense usted, pues, en mi para ningún puesto ministerial porque lo rehusaría seguramente"⁷⁷⁷.

Luis-Felipe solicita a Talleyrand que negocie la evacuación de Amberes con una amenaza de bloqueo a Holanda si la retirada no se produce antes del 1 de julio. El asunto se pospone por la intervención de las demás potencias.

El embajador francés está necesitado de descanso, por lo que pide permiso para abandonar Londres. Llega a París el 22 de junio de 1832. Permanece en Francia tomando las aguas y atendiendo a sus asuntos hasta octubre. Le sustituye en la embajada Durand de Mareuil.

⁷⁷⁷ VILLAURRUTIA, R.W. de, *op.cit.*, p. 261.

4.1.6.1.5. *Fin de la misión*

El 1 de octubre de 1832, un Acta de la Conferencia anuncia medidas coercitivas para obligar a Holanda a cumplir el tratado firmado por Bélgica y las cinco potencias. No se ponen de acuerdo éstas en relación a qué medidas son adecuadas. Talleyrand vuelve a Londres el 14 de octubre.

El día 22, por una convención, Francia e Inglaterra acuerdan las siguientes medidas de presión: si el día 2 de noviembre las dos partes en conflicto no aceptan el cumplimiento del tratado, procederán al embargo de los barcos holandeses en los puertos de Francia e Inglaterra y el ejército francés sitiara Amberes.

El 5 de noviembre reciben la negativa del rey de Holanda. El 14 del mismo mes las tropas francesas se preparan para intervenir. El 25 de diciembre tiene lugar la toma de Amberes por los franceses y el 30 de diciembre la Conferencia prepara las condiciones de paz que entrega el día 2 de enero al rey de Holanda. El 9 de enero presenta éste un contraproyecto. Finalmente, debido a la presión del bloqueo y del embargo, Holanda cede el 21 de mayo de 1833. De la actuación del diplomático en la conferencia de Londres, dirá Blei que "... pocos países deben más a un hombre de Estado que Bélgica a Talleyrand"⁷⁷⁸.

4.1.6.2. *La cuádruple alianza*

El 24 de septiembre de 1833, Talleyrand sale de Londres para llegar a París tres días más tarde. El rey ha dado su permiso y M. de Bacour queda a cargo de la embajada⁷⁷⁹: "Al abandonar Londres en el mes de

⁷⁷⁸ BLEI, F., *op. cit.*, p. 285.

⁷⁷⁹ Ese año se descubren en el archivo de Viena las cartas de Napoleón que Talleryand ha vendido a los austriacos por quinientos francos de oro en 1817. Se apunta un móvil distinto al económico: "... pudo ser un deseo de venganza hacia los Borbones a los que no deseaba dejar estos documentos" (BÉNEDEK, C. y ERNST, O., "Talleyrand et les archives de Vienne", *Revue de Paris*, 1933, 15 de diciembre, p. 771).

septiembre, estaba casi decidido a no volver"⁷⁸⁰. Le ronda la idea de retirarse, se siente ya viejo y cansado. Le faltan sus amigos y se resiente del trato de Palmerston⁷⁸¹.

A su llegada a la capital, encuentra a un Luis-Felipe inquieto porque le han llegado noticias de que se han reunido los emperadores de Austria y Rusia y el rey de Prusia. Talleyrand sugiere que una buena respuesta a las potencias del norte sería conseguir una alianza defensiva con Inglaterra. El rey, entonces, le pide que se encargue de esta misión. Regresa, pues, a Londres.

La propuesta de Talleyrand no recibe excesiva atención por parte de Inglaterra. Palmerston está negociando un tratado con España y Portugal. Los representantes de los monarcas de los pueblos ibéricos buscan el concurso de Inglaterra para solventar sus problemas internos. Tanto la reina regente de España como el monarca portugués, el duque de Braganza, han de hacer frente a una guerra civil⁷⁸². Palmerston reserva para Francia el papel de potencia adherida y así se lo hace saber a Talleyrand el 13 de abril de 1834. El embajador informa a París de los detalles de la propuesta en los siguientes términos:

"No he vacilado un instante, señor conde, en responder a Lord Palmerston que mi gobierno no se negaría a adherirse a

⁷⁸⁰ TALLEYRAND, M. de, *op. cit.*, p. 397.

⁷⁸¹ Guarda en su bolsillo las palabras que pronuncia Lord Grey el día de su retirada: "A una edad avanzada, cuando se han conservado la salud y las facultades, se puede uno todavía, en tiempos ordinarios, ocupar útilmente en los asuntos públicos; pero en una época tan crítica como la nuestra, se requiere un grado de actividad, de atención y de energía que sólo se tiene en la fuerza de la edad y no en su ocaso" (VILLARRUTIA, M. de, *op. cit.*, p. 266).

⁷⁸² En España, las fuerzas políticas se agrupan en dos bandos, el carlista, en torno a don Carlos, hermano de Fernando VII y el liberal, que lucha por la reina regente María Cristina y su hija, la futura Isabel II. Los carlistas niegan la validez de la derogación de la ley sálica realizada por Fernando VII en diciembre de 1832: sostienen que una mujer no puede ocupar el trono español. En Portugal, dos hermanos, don Miguel y don Pedro, se disputan la corona.

tratado semejante si Inglaterra, por su parte, consentía en firmar uno de la clase que le había propuesto en el mes de diciembre último"⁷⁸³.

Se refiere Talleyrand al tratado de alianza defensiva que vino a negociar a Londres por encargo de Luis-Felipe. El Consejo de Ministros inglés rechaza su contra-propuesta. Abandona Talleyrand su proyecto inicial y comienza a trabajar sobre el que le propone Palmerston. Solicita, ante todo, que Francia sea nación contratante y no adherida. Ingleses y franceses discuten el texto del acuerdo hasta en los menores detalles⁷⁸⁴.

Como consecuencia de los tratos entre Talleyrand y Palmerston, se convierte Francia en nación contratante y el artículo dedicado a su participación en los conflictos ibéricos pasar a ocupar el cuarto lugar en vez del sexto. No consigue el embajador, sin embargo, que retire Palmerston la frase "altas partes contratantes", que hace referencia a Inglaterra, España y Portugal⁷⁸⁵. La redacción final del artículo cuarto queda como sigue:

"En el caso de que se juzgue necesaria la cooperación de Francia por las altas partes contratantes, Su Majestad el rey de los franceses se compromete a hacer todo lo que él y sus augustos aliados determinen de común acuerdo"⁷⁸⁶.

La firma del tratado lleva fecha de 2 de abril de 1834. Con motivo de la entrada del infante don Carlos en España, el gobierno español pide el

⁷⁸³ TALLEYRAND, M. de, *op. cit.*, p. 400.

⁷⁸⁴ Las *Memorias* de Talleyrand incluyen los documentos intercambiados entre Talleyrand y Palmerston en los que se aprecia la minuciosidad con que ambos diplomáticos examinan el texto del acuerdo, tratando de modificarlo a su favor. *Vid.* pp. 400-408.

⁷⁸⁵ Talleyrand escribe a Palmerston: "¿no encuentra usted que el artículo se expresaría mejor en francés no suspendiendo el sentido por un miembro de la frase incidental e inútil?". Es la última protesta de Talleyrand, el 20 de abril de 1834 (*Ibid.*, pp. 406-7).

⁷⁸⁶ *Ibid.*, p. 408.

apoyo de Inglaterra y Francia. Se firma entonces una Convención adicional al tratado de la Cuádruple Alianza, el 18 de agosto de 1834⁷⁸⁷.

Es ésta la última negociación diplomática de Talleyrand, que define así los resultados obtenidos: "Es nada, para nosotros; algo, para las Potencias del Norte; mucho para los tontos"⁷⁸⁸. En cuanto a su actuación, se considera un éxito personal de Talleyrand que Francia firme como parte principal.

4.1.6.3. Ha sonado la hora

Tras conseguir el objetivo que le llevó a Londres por segunda vez, Talleyrand presenta la dimisión, a instancias de la duquesa de Dino⁷⁸⁹. Tiene ya ochenta años cuando escribe al ministerio de Asuntos Exteriores, en noviembre de 1834, para ofrecer la renuncia al cargo de embajador en Londres:

"Cuando hace cuatro años he partido hacia Inglaterra, era a los ojos de Francia, de esta Francia tan severa en sus susceptibilidades nacionales, lo que siempre he querido ser: el hombre de Francia"⁷⁹⁰.

En una carta dirigida al rey Luis-Felipe añade: "... nuestra política, aislada como estaba, se ha mezclado con la de otras naciones; ha sido aceptada, apreciada, honrada por las honestas gentes y los buenos espíritus

⁷⁸⁷ En el artículo primero dice: "Su Majestad el rey de los franceses se compromete a tomar en la parte de sus estados próxima a España las medidas más adecuadas para impedir que sea enviado del territorio francés a los insurgentes de España ninguna clase de apoyo en hombres, armas o municiones" (*Ibid.*, p. 409).

⁷⁸⁸ VILLAUERRUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 269.

⁷⁸⁹ Le escribe la duquesa una nota: "Declaraos viejo, para que nadie os encuentre envejecido; decid noblemente, simplemente, delante de todo el mundo: ¡la hora ha sonado!" (LACOUR-GAYET, G., *op. cit.*, p. 198)

⁷⁹⁰ LAFORGUE, R., *op. cit.*, p. 194.

de todos los países"⁷⁹¹. Su retirada de la vida pública no se convierte en el abandono de las intrigas políticas. A través de Mme. Adelaida mantiene contacto constante con Luis-Felipe, a quien aconsejará desde la sombra.

5.1.7. La última negociación

Retirado en Valençay, los últimos años son para Talleyrand los de su reconciliación con la Iglesia. Cuando el cardenal Talleyrand, su tío, muere en 1824, encarga a su sucesor la salvación del alma del obispo. Nunca se perdonará haber entregado a Dios a un hombre sin vocación.

El camino parece abierto cuando, en diciembre de 1835, muere la princesa de Talleyrand. Mauricio de Talleyrand ya es un obispo viudo. El arzobispo de París pide instrucciones a Roma. Se le comunica que para poder recibir la absolución, el obispo ha retractarse de los errores cometidos: la aceptación de la Constitución civil del clero, la consagración de los obispos constitucionales y su matrimonio; si muere impenitente, no se le negará la sepultura eclesiástica. El primer paso del arzobispo es pedir la colaboración de la duquesa de Dino, que comienza su campaña de manera sutil, con ayuda de su hija Paulina.

La salud de Talleyrand va empeorando con el paso de los años. Contra los consejos de los médicos, decide acudir a la Academia de las Ciencias Morales y Políticas para leer su "Elogio del conde de Reinhard". El 3 de marzo de 1838 el príncipe rinde homenaje a su colega en medio de un respeto no exento de sorpresa⁷⁹².

⁷⁹¹ PALÉOLOGUE, M., *op. cit.*, p. 3.

⁷⁹² Los miembros de la Academia escuchan de su boca que "... la diplomacia no es en absoluto una ciencia de la mentira y la duplicidad. Si la buena fe es necesaria en cualquier parte, es sobre todo en las transacciones políticas, porque es ella la que las hace sólidas y duraderas" (PALÉOLOGUE, M., *op. cit.*, p. 37).

En la definición del perfecto diplomático que era Reinhard, todos creen reconocerlo a él: "Terminó con un retrato del perfecto ministro de asuntos extranjeros, dejando que su audiencia hiciera la necesaria identificación"⁷⁹³.

"Es preciso -dijo- que un ministro de Asuntos extranjeros esté dotado de una especie de instinto que, avisándole con prontitud, le impida comprometerse jamás, antes de toda discusión. Le es precisa la facultad de mostrarse abierto permaneciendo impenetrable; de ser reservado con apariencia de abandono; de ser hábil hasta en la elección de sus distracciones; es preciso que su conversación sea simple, variada, inesperada, siempre natural y perfectamente inocente"⁷⁹⁴.

Su último acto público le vale la admiración general. A partir de esa fecha, se inicia su última negociación. No es una tarea fácil para los esforzados Dorotea, Paulina y el arzobispo de París, porque "Talleyrand enfocó su reconciliación con la Iglesia con el espíritu de un monarca negociando su último tratado"⁷⁹⁵.

4.1.7.1. La firma de la paz con la Iglesia

Paulina ha conseguido que Talleyrand se interese por su confesor, el abate Dupanloup. Tras una entrevista fallida, se produce el contacto: el agrado es mutuo y Dupanloup se une ahora a la causa del arzobispo; también Metternich le hace insinuaciones.

⁷⁹³ LOCKHART, J.G., *op. cit.*, p. 69.

⁷⁹⁴ PALÉOLOGUE, M., *op. cit.*, p. 37.

⁷⁹⁵ LOCKHART, J.P., *op. cit.*, p. 76.

Cuando la enfermedad de Talleyrand preludia el final, Dorotea, el abate y el arzobispo de París participan en la redacción de un documento de retractación y una carta para el Papa Gregorio XVI.

En el primer documento Talleyrand se lamenta de los excesos del siglo y se declara hijo de la Iglesia; en la misiva al Papa presenta como su hijo y servidor, a quien se condujo a una profesión para la que no había nacido.

Los textos finales no son aprobados por el arzobispo y la junta de teólogos y amigos que participan en la redacción hasta el 9 de mayo de 1838. Talleyrand está gravemente enfermo de un ántrax en la región lumbar. Tras leer los documentos que han redactado sus amigos, se irrita, se niega a firmarlos y anuncia que irá a Roma a hablar con Gregorio XVI.

El día 12 de ese mes sufre una recaída y el lunes, 14 de mayo, se le opera. El miércoles se despierta con ahogos y su estado es desesperado. Dorotea le presenta los documentos y los lee de nuevo. Al anochecer, tras una lectura más, anuncia que firmará entre las cinco y las seis de la mañana. Como su estado es desesperado, Paulina insiste a las once de la noche. Talleyrand no cede: firmará entre las cinco y las seis. A las seis de la mañana y en presencia de los testigos convocados al efecto, Dorotea le lleva los documentos. Una nueva lectura y Talleyrand estampa su firma.

La retractación llevará como fecha un día de la semana de su comparecencia en la Academia de las Ciencias Morales y Políticas. Es por deseo de Talleyrand que no quiere que se dude de su lucidez en el momento de la retractación. A las diez de la mañana recibe la visita de Luis-Felipe y Mme. Adelaida, a los que hace los honores. Algo más tarde, recibe la absolución. A las cuatro de la tarde dejará de respirar un hombre que

"... en esta negociación suprema de la que va a depender la salud de su alma, recurre a todas las sutilezas, a todos los artificios, a todas las evasivas, que empleó tan magistralmente otras veces"⁷⁹⁶.

Aunque Dupanloup ofrece un testimonio incuestionable de la actitud de Talleyrand en los últimos momentos, algunos cuestionan la buena fe de sus actos. Bastide, por ejemplo, hablará de "... la última comedia representada por Talleyrand"⁷⁹⁷.

⁷⁹⁶ PALÉOLOGUE, M., *op. cit.*, p. 38.

⁷⁹⁷ BASTIDE, L., *op. cit.*, p. 429.

4.2. 1814-1815: EL CONGRESO DE VIENA

Al acercarnos al año 1814 en la vida de Talleyrand, le hemos visto partir para Viena como representante de una nación invitada por cortesía. En junio de 1815, Francia firma el acta final del congreso con todos los honores de una gran potencia. El nombre del milagro es Talleyrand.

El Congreso de Viena es, para Nicholson, el último acto de una representación que se inicia con la derrota de Napoleón en Rusia, en 1812⁷⁹⁸. El zar inicia el contra-ataque, pero la coalición ruso-prusiana cae ante Francia. En agosto de 1813, fracasa la conferencia de paz Praga y se forma la sexta coalición contra Francia.

Tras la victoria de los aliados en Leipzig, el 16 de octubre de 1813, se reanudan las conversaciones de paz. Las ofertas y contraofertas intercambiadas entre los aliados y Napoleón parecen atender a diferente compás. El protocolo de Langes, firmado el 29 de enero por Austria, Inglaterra y Rusia, emplaza a Napoleón en Châtillon-sur-Seine para acordar las condiciones de la paz.

Entre el 5 de febrero y el 19 de marzo, se desarrollan paralelamente la guerra y las negociaciones de Châtillon. Napoleón y los ingleses están más interesados en el curso de los acontecimientos bélicos que en los avances sobre el papel. El primero está convencido de la victoria final; los segundos buscan su destronamiento.

Los tratos continúan, sin obtenerse resultados concretos, hasta principios del mes de abril. Napoleón está dispuesto a ceder, pero los

⁷⁹⁸ Tanto para el contexto como para el desarrollo de los asuntos que se discuten y resuelven en el Congreso de Viena hemos tomado como principal fuente de referencia el magnífico trabajo de Harold Nicholson. La obra de Lockhart es especialmente ilustrativa en lo relativo a los participantes y al desarrollo de la conferencia.

aliados atacan París, sabiendo que no puede ser defendida. La plaza se rinde el 30 de marzo y los mandos de las tropas aliadas se convierten en los dueños de la capital francesa.

Por deseo de Talleyrand, presidente del gobierno provisional de Francia, y con la aquiescencia de Alejandro, zar de Rusia, el hermano pequeño de Luis XVI va a reinar en Francia como Luis XVIII.

El 30 de mayo, se firma el Tratado de Paz de París. Según lo acordado, Francia renuncia a sus exigencias sobre Holanda, Bélgica, Alemania, Italia, Suiza y Malta, cede a España la porción española de Santo Domingo, y a Inglaterra la colonias de Tobago, Santa Lucía y la isla de Francia. Sus fronteras quedan reducidas a las de 1792, con adiciones que suponen un incremento de 150 millas cuadradas y 450.000 habitantes. Los aliados no reclaman ninguna reparación económica, y tampoco las obras de arte robadas por Napoleón en sus campañas europeas que, por problemas de traslado, permanecerán en el Louvre.

Talleyrand responde a las críticas de sus contemporáneos por las cesiones realizadas al terminar la guerra:

"Me limitaré a recordar que seis semanas después de la entrada del rey en París tenía Francia su territorio asegurado; los soldados extranjeros habían abandonado el suelo francés; con el regreso de las guarniciones de las plazas fuertes y de los prisioneros tenía un soberbio ejército, y, en fin, habíamos conservado todos aquellos admirables objetos de arte conquistados por nuestras armas en casi todos los museos de Europa"⁷⁹⁹.

Todas las partes implicadas en la guerra quedan convocadas en Viena, para tratar los asuntos que quedan pendientes: la disposición de los

⁷⁹⁹ TALLEYRAND, M. de, *op. cit.*, p. 233.

territorios a los que ha renunciado Francia, el tipo de relaciones que se han de establecer entre los estados para mantener el equilibrio europeo, la organización Suiza y de los Estados de Alemania, los derechos sobre la navegación por el Rin y otros ríos que atraviesan varios estados y la abolición de la trata de negros⁸⁰⁰.

Como Austria y Rusia no se ponen de acuerdo en la cuestión de Polonia, en este tratado únicamente se especifica que, cuando se discuta el reparto, Francia no tomará parte en las deliberaciones.

Un mes más tarde, en junio de 1814, se entrevistan en Londres el zar de Rusia, el rey de Prusia, el conde Metternich (como representante del emperador austriaco), y Lord Castlereagh (en nombre de Inglaterra). Acuerdan las cuatro potencias que la reunión de Viena se iniciará el uno de octubre. Una conferencia previa de los cuatro sentará las bases del acuerdo final⁸⁰¹.

"Inglaterra, Austria, Rusia y Prusia, representados principalmente por Castlereagh, Metternich, Nesselrode y Hardenberg, habían decidido previamente, antes de inaugurarse las sesiones oficiales del Congreso, llegar a un acuerdo privado, para presentar a Francia y los pequeños países en el Congreso verdadero con ese deleite del político veterano: el *fait accompli*"⁸⁰².

⁸⁰⁰ En el tratado de París se combinan artículos secretos y artículos patentes, una práctica habitual de la diplomacia en este siglo.

⁸⁰¹ En realidad, es ahora cuando pueden acordar una solución global: Rusia, hegemónica en el continente, sólo acude con el problema de Polonia e Inglaterra, hegemónica en el mar, se preocupa por la condena del comercio de esclavos (con un componente económico puesto que afecta al mercado de trabajo en el ultramar español, francés y norteamericano). De hecho, lo que queda por resolver en Viena es la redistribución del bloque de Europa central.

⁸⁰² BRINTON, C., *op. cit.*, p. 134.

Pese a conocer los designios de los Cuatro Grandes, Francia se prepara para el Congreso⁸⁰³. Tras la obtención de la corona, Luis XVIII ha nombrado al camaleónico pero experto Talleyrand, ministro de Asuntos Exteriores. Éste solicita acudir a Viena como representante de Francia⁸⁰⁴. Pudo ser su primera maniobra:

"En lugar de manejar las riendas desde París, y tal vez para tener la mayor libertad posible, Talleyrand decidió presidir personalmente la delegación, y no tuvo dificultad para lograr el consentimiento de Luis"⁸⁰⁵.

También en la aceptación del rey se pueden encontrar motivaciones ulteriores, y complementarias al deseo de contar en el Congreso con el negociador más hábil de su tiempo, puesto que a la vez "... despejaba París de su inquietante presencia"⁸⁰⁶. Apenas hubo Talleyrand solicitado la gracia, y sin dejarle terminar, Luis XVIII responde: "Presénteme usted el proyecto de sus instrucciones"⁸⁰⁷.

⁸⁰³ Entre el 24 y el 27 de agosto de 1814, Castlereagh se reúne con Luis XVIII y Talleyrand. Estos tres días sirven para poner de manifiesto la sintonía anglo-francesa respecto a Rusia: se ha de frenar la ambición del zar Alejandro I. Francia cuenta, pues, con un apoyo en el grupo de las grandes potencias.

⁸⁰⁴ Talleyrand reclama el puesto, considerando que él reúne las condiciones necesarias para representar dignamente a Francia: "Se necesitaba un diplomático totalmente convencido de la importancia de las circunstancias, muy enterado de los medios que habían contribuido a los cambios operados en Francia y que estuviera en situación de hacer oír un lenguaje verdadero y firme a los gabinetes, a quienes era difícil apartar de la idea de que eran triunfadores. Se necesitaba sobre todo que el plenipotenciario francés comprendiera e hiciera comprender que Francia no quería más que lo que tenía; que había repudiado francamente la herencia de la conquista; que no tenía la menor intención de continuarla; en fin, que por el momento cifraba toda su gloria en la moderación; pero que si quería que su voz contara en Europa lo hacía con el único objeto de defender los derechos de los otros contra toda suerte de imperialismos" (TALLEYRAND, M. de, *op. cit.*, p. 234-5)

⁸⁰⁵ BRINTON, C., *op. cit.*, p. 133.

⁸⁰⁶ ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 595.

⁸⁰⁷ VILLAUERRUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 207.

Este apartado se inicia con una exposición de las instrucciones con las que Talleyrand acude a Viena, que se contemplan como los objetivos que conseguir. A continuación, se realiza un bosquejo de las diferentes delegaciones que se unen a la francesa en la capital austriaca.

Los apartados siguientes siguen la evolución de los acontecimientos, por orden cronológico. Hemos distinguido cuatro grandes momentos en el desarrollo del congreso de Viena: (1) la irrupción de Francia en el consejo de los cuatro y la ruptura de los planes de las grandes potencias, (2) la evolución de las deliberaciones en torno al asunto principal: la cuestión polaco-sajona, (3) la resolución de éste y todos los problemas menores y (4) firma del acta final y resultados.

4.2.1. Las instrucciones de Talleyrand (agosto de 1814)

En la reestructuración de la Europa del año 1814, entran en juego dos tipos de problemas: "... en primer lugar, la ordenación territorial, y en segundo lugar, la forma constitucional por la cual se luchó en los países que habían estado bajo el poder napoleónico"⁸⁰⁸. Las instrucciones de la delegación francesa hacen referencia a ambos. El trabajo de Talleyrand y sus ayudantes se considera como ejemplar en la redacción de instrucciones en materia de negociación diplomática⁸⁰⁹. El documento será aprobado por el rey en agosto de 1814⁸¹⁰.

⁸⁰⁸ BERGERON, L. *et al.*, *op. cit.*, p. 192.

⁸⁰⁹ Blei, sostiene que "... constituyen una obra de arte y un modelo de literatura diplomática" (BLEI, F., *op. cit.*, p. 234) y según Cooper "... el documento se ha hecho célebre en justo merecimiento. Si alguna vez se compone un manual para la educación de los diplomáticos, estas instrucciones ocuparán un buen lugar" (COOPER, D., *op. cit.*, p. 198).

⁸¹⁰ *Vid.* TALLEYRAND, M. de, *op. cit.*, pp. 235-249.

En el texto que presenta Talleyrand al rey, distinguimos tres partes: primero, los temas que el Congreso puede regular; segundo, los intereses de Francia y, en tercer lugar, sus prioridades, por orden de importancia. Además, podemos considerar como constituyentes de una sección independiente, aunque aparezcan por separado e incrustadas en el texto general, las garantías de protección que se reserva el ministro para desarrollar sin impedimentos su misión:

a) "Las restantes instrucciones no se dan a los embajadores como una norma absoluta de la que no puedan apartarse en ningún momento. Podrán ceder en lo menos para obtener lo que supongan posee un interés mayor"⁸¹¹, y

b) "Debiendo tener el rey en el Congreso varios órganos de su voluntad, que ha de ser única, su intención es que no pueda ser hecha ninguna sugerencia, proposición o concesión más que de acuerdo con la opinión de su ministro de Asuntos Exteriores, que se dirigirá personalmente a Viena..."⁸¹².

En cuanto a los temas que se tratarán en el congreso, las instrucciones comienzan con el desarrollo de los aspectos formales. Se ha de decidir, teniendo como referencia el tratado de París del 30 de mayo: quién participara en el congreso, qué asuntos se van a tratar, cuál será el procedimiento, cómo se tomarán las decisiones, cuál será el orden de los temas, qué forma se dará a las decisiones y cómo se ejecutarán, si hay obstáculos.

4.2.1.1. Cuestiones de procedimiento

El tratado de París invita a todas las potencias comprometidas en la guerra. El término "potencias" puede ser interpretado restrictiva o

⁸¹¹ *Ibid.*, p. 248.

⁸¹² *Ibid.*

ampliamente. Talleyrand sostiene que "... incluye indiscutiblemente a la totalidad de aquellos en los que existe tal relación, es decir, a los que han sido arrastrados por ambas partes de la guerra terminada..."⁸¹³. Por tanto, deberían ser admitidos todos los Estados de Europa, excepto Suiza. El interés de Francia tiene como base una razón práctica, que no es otra que "... disminuir el acrecentamiento de poder de los grandes Estados. Su política debe consistir en protegerlos y favorecerlos..."⁸¹⁴.

Ahora bien, no todos los soberanos de los países participantes pueden tener representación. Sólo aquellos que no hayan adquirido la soberanía con la conquista (o que no la hayan cedido) y que sean reconocidos por los demás estados. Se excluye, así, al rey de Nápoles (Murat) mientras que se incluye al aspirante Fernando IV. Tampoco tienen derecho de representación la Orden de San Juan de Jerusalén, que cedió la isla de Malta, o los soberanos de Toscana y Módena.

En segundo lugar, se exponen los asuntos que se deliberarán en Viena. El Congreso tendrá que decidir en relación a (1) los estados conquistados no vacantes⁸¹⁵ (2) los derechos de sucesión dudosos, (3) la adjudicación de Estados vacantes⁸¹⁶, (4) el futuro de Elba⁸¹⁷, (5) la organización de la Confederación de Alemania, (6) los derechos de peaje del Rin y otros ríos y (7) la abolición de la trata de esclavos.

⁸¹³ *Ibid.*, p. 236.

⁸¹⁴ *Ibid.*

⁸¹⁵ (a) en litigio (Nápoles: Fernando IV/Murat y Toscana: Fernando III/reina de Etruria) y (b) no discutidos (reino de Sajonia, ducado de Varsovia, provincias de la Santa Sede en el Adriático, principado de Arenberg, Salm y Aschaffenberg).

⁸¹⁶ (a) Los destinados por el tratado del 30 de mayo: en el reino de Cerdeña, Saboya, Niza y parte de Génova; en Austria, las provincias ilirias y parte del reino de Italia; en Holanda, Bélgica; en Prusia y algunos Estados alemanes, países entre el Mosa, las fronteras de Francia y el Rin y (b) el resto: parte de Génova, parte del antiguo reino de Italia, Luca, Piombino, las islas Jónicas, el ducado de Berg, Frisia oriental, el antiguo reino de Westfalia, el principado de Erfurt y Dantzig.

⁸¹⁷ Cuyo trono queda vacante a la muerte del rey actual, es decir, Napoleón Bonaparte.

En cuanto al procedimiento para deliberar, distingue Talleyrand entre la decisión (Estados en litigio, derechos de sucesión dudosos, Estados vacantes y derechos de peaje), el arbitraje y la negociación (el resto). La decisión genera un problema: participan más de cuarenta estados que, reunidos, no constituirían una potencia igual a cualquiera de las grandes. Es cuestionable si su voto debe tener igual peso, si debe ser un voto en común, a quien se excluye, etc. La solución que propone Francia es la búsqueda de un equilibrio parcial:

"Un medio sencillo de conciliar el derecho y las conveniencias consistiría en medir la participación que los Estados de tercera y cuarta categoría habrían de tener en los arreglos, no en la medida de su poder sino en la de su interés"⁸¹⁸.

Las grandes potencias intervendrían en todos los asuntos pero, por ejemplo, los Estados alemanes serían convocados para los arreglos alemanes y los italianos, para los arreglos de Italia.

En quinto lugar, el ministerio de Asuntos Exteriores de Francia considera que el orden de los asuntos adquiere coherencia si se comprueba primero lo que cada uno ha de conservar, se reparten los territorios disponibles, se procede entonces a la organización de Alemania y se ofrecen garantías de continuidad. Por último, se incluye una referencia a la forma que adoptarán las decisiones, que : "... deben ser expresadas en el lenguaje ordinario de los tratados"⁸¹⁹.

4.2.1.2. La solución francesa

Lo que consideramos como segunda parte del documento desarrolla cuáles son los asuntos que interesan a Francia y cómo debe esta participar, para resolverlos a su favor. Se ha de notar que, en ciertas ocasiones, se

⁸¹⁸ *Ibid*, p. 242.

⁸¹⁹ *Ibid*.

incluyen opciones para el enfoque estratégico en la forma de alternativas y soluciones acordes.

Son siete aspectos territoriales los que se destacan en estas páginas: las pretensiones de Austria sobre Italia, las de Prusia sobre Sajonia y Alemania, la organización de la Confederación alemana, las pretensiones de Rusia sobre Polonia y la adjudicación de Dantzig, de Corfú y de Elba⁸²⁰. El criterio que se emplea en la distribución es la búsqueda del equilibrio europeo, pero "a la francesa"⁸²¹. Se trata de limitar el poder de las potencias europeas, para impedir que surja una nueva amenaza continental.

Sostiene Talleyrand, en la cuestión Austria-Italia, que la entrega de Italia a Austria en su totalidad no sólo garantiza el dominio territorial de la segunda, sino que abre las puertas a la independencia de la primera. En conclusión, procede la devolución de Nápoles a su soberano legítimo, de Toscana a la reina de Etruria (y no al pretendiente austriaco), la restitución a la Santa Sede de sus antiguas posesiones, del Piombino a su príncipe y garantizar el engrandecimiento de Cerdeña.

"De la misma manera que hay que procurar que Austria no domine en Italia oponiendo a su influencia influencias contrarias, hay que obrar de un modo semejante en Alemania con respecto a Prusia"⁸²².

Beneficia a Francia que se conserven todos los pequeños Estados alemanes⁸²³, que Prusia no se anexe Maguncia (para lo que se deberán

⁸²⁰ También se incluyen los derechos de navegación, sobre los que "... Francia no tiene nada que decir" (*Ibid.*, p. 247), y la abolición de la trata de negros, aceptada ya por una promesa de Luis XVIII, y porque "... interesa a Francia tener a Inglaterra de su parte en las cuestiones que más le interesan" (*Ibid.*, p. 247-8).

⁸²¹ "Una igualdad absoluta de fuerzas entre todos los Estados, además de que no puede existir, no es necesaria para el equilibrio europeo, y quizá le perjudicara en ciertos aspectos. Tal equilibrio consiste en la relación entre fuerzas de resistencia y las de agresión recíprocas de los diferentes cuerpos políticos." (*Ibid.*, p. 243).

⁸²² *Ibid.*, p. 244.

⁸²³ Excepto el de Aschaffenburg, cuyo príncipe ha de ser compensado.

apoyar las reclamaciones de Holanda, Baviera, Hesse, Brunswick y Hannover) y que el rey de Sajonia mantenga sus derechos. Esta será una de las principales cuestiones que se van a discutir en el Congreso. Con la adquisición de Sajonia, Prusia camina hacia la dominación de Alemania⁸²⁴.

Para la confederación alemana las disposiciones hacen referencia a las condiciones que la harán duradera, y que aconsejan una distribución del poder entre los Estados que impida la opresión de los menos poderosos.

Las aspiraciones de Rusia en relación a Polonia vienen a continuación. Rusia desea el restablecimiento del reino de Polonia. Para Talleyrand es imposible que la reconstrucción del reino de Polonia⁸²⁵ en una nación libre, independiente y fuerte:

"... Rusia no quiere el restablecimiento de Polonia, para perder lo que en ella ha adquirido. Lo quiere para adquirir lo que no posee. Ahora bien: restaurar Polonia para entregársela por completo a Rusia y aumentar la población de ésta en Europa hasta cuarenta millones de habitantes y llevar sus fronteras hasta el Oder sería crear para Europa un peligro..."⁸²⁶.

La opción francesa recomienda que se tome como referencia el reparto de 1795: ya llegará el momento en que alcance Polonia la edad viril y la de la emancipación. Únicamente si existieran garantías para una Polonia independiente con una constitución fuerte admitiría Francia esta solución y propondría entonces a Federico Augusto como rey de Polonia. De cualquier forma, el control de las aspiraciones rusas:

⁸²⁴ Si, dicen las instrucciones, se designara a Federico Augusto para regir otros territorios, Francia apoyaría la continuidad del reino bajo la dinastía ducal.

⁸²⁵ Desmembrado en 1795.

⁸²⁶ *Ibid.*, p. 246.

"... es tanto más conveniente cuanto que pondría fin a las pretensiones de Prusia sobre Sajonia; porque sólo a título de compensación por lo que perdiera Polonia se atrevería Prusia a pedir Sajonia."⁸²⁷

En cuanto a los tres territorios restantes, Danzig seguirá la suerte de Polonia, independiente con ella o integrada en Prusia si se mantiene el reparto; es para Francia importante que Corfú no pase a manos de las grandes potencias⁸²⁸ y su solución apunta a la Orden de San Juan de Jerusalén, que ha cedido Malta y no tiene territorio; Elba, para finalizar, "... podría ser devuelta a sus antiguos dueños, Toscana y Nápoles, o a Nápoles solamente"⁸²⁹.

4.2.1.3. Conclusión: orden de prioridades

La última parte del texto de instrucciones se refiere a la jerarquización de las prioridades. Estas son cuatro y por este orden: Cerdeña, Nápoles, Polonia y Sajonia⁸³⁰, con las soluciones apuntadas anteriormente. Talleyrand, pues, combina el principio de la legitimidad y el *derecho internacional para solucionar el problema territorial* y el problema del equilibrio pero, así, podía "... poner a salvo el reino de Sajonia, aunque no, indudablemente, Polonia ni Génova"⁸³¹.

En octubre, Talleyrand recibe una ampliación de las instrucciones: al tener noticias de un arreglo ruso-prusiano para obtener respectivamente Polonia y Sajonia, el rey autoriza a la delegación francesa para hacer saber

⁸²⁷ *Ibid.*

⁸²⁸ Con Corfú, Inglaterra dominaría el Mediterráneo, Rusia tendría una base para la agresión contra Turquía (y Francia considera esencial la supervivencia de la Puerta Otomana para garantizar el equilibrio) y Austria consolidaría el dominio de Italia.

⁸²⁹ *Ibid.*, p. 247.

⁸³⁰ Pese a que el asunto de Sajonia aparece en cuarto lugar, se convierte en uno de las principales reclamaciones francesas.

⁸³¹ BERGERON, L. *et. al.*, *op. cit.*, p. 196.

a los plenipotenciarios austriacos y bávaros que cuentan con el apoyo militar de Francia para oponerse a estos proyectos.

4.2.2. Todo el mundo a Viena (septiembre)

Con estas instrucciones llega Talleyrand a la capital de Austria, acompañado por el personal de su delegación. En Viena, el anfitrión es el emperador Francisco, que ha designado el hotel Kaunitz como sede para los representantes de Francia. El grupo que acompaña al ministro no es ajeno a su éxito; según Orieux, "Sus armas eran su conversación, sus cenas, su sobrina, sus aires de esfinge y sus maneras encantadoras de gran señor"⁸³². El propio Talleyrand explica la composición de su equipo:

"Me llevo (dijo) á D´Alberg, porque sus relaciones me servirán para propagar los secretos que me convenga hacer saber á todo el mundo. Noailles es el hombre del pabellón Marsan; y teniendo que ser vijilado, vale más estarlo por un agente á quien yo he escogido, que por otro á quien yo no conociese. La Tour-du-Pin me servirá para firmar los pasaportes, y es necesario. A La Besnardière me lo reservo para trabajar"(sic)⁸³³.

Dalberg es un experto en asuntos germánicos aunque indiscreto, como recalca Talleyrand, y obstinado. El conde Noailles es ayudante de campo del duque de Artois y utilizado por el rey para controlar a su ministro. El marqués de la Tour-du-Pin se encargará de las tareas administrativas y, por último, La Besnadière, antiguo profesor de oratoria, de los asuntos serios.

⁸³² ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 600.

⁸³³ BASTIDE, L., *op. cit.*, p. 543.

Como ama de casa ejerce Dorotea de Curlandia, sobrina del ministro por su matrimonio con Edmundo de Talleyrand. Con 21 años presta a la misión francesa su vivacidad, su belleza y su encanto. Además, Talleyrand contará con su hermana, la duquesa de Sagan, para presionar a su favor ante el zar Alejandro y Metternich, que se disputan sus atenciones.

Se completa el grupo con el cocinero Carême, que goza de gran reputación, el pintor Isabey, que aprovecha la estancia para retratar en lienzo a los hombres de Viena y un pianista, que ameniza las solitarias noches de Talleyrand⁸³⁴. Como dice Fleury, el equipo "...no carecía ni de variedad ni de pintoresquismo"⁸³⁵.

4.2.2.1. Las delegaciones de los Cuatro Grandes

De las principales potencias, es Austria la mejor equipada para las negociaciones, por celebrarse la conferencia en su capital. Sin embargo, los ingleses y, sobre todo, los rusos no carecen de personal administrativo y especialistas en las distintas materias.

"Mientras la delegación francesa era Talleyrand y poco más importaba, la austriaca era Metternich, controlando la más completa máquina diplomática en Europa"⁸³⁶

El conde Metternich, "el barón de la balanza", adorado por las damas, exquisito, elegante, atractivo para algunos y frívolo y superficial para otros, tenía a sus órdenes a todo el personal de la administración austriaca. Sus hombres de confianza son el barón von Wesseberg, que se encarga de realizar el trabajo pesado, Hudelist, un especialista en estadística, el barón Binder, que se ocupa de los problemas italianos, el

⁸³⁴ El misterioso pianista de la delegación francesa genera grandes problemas a los servicios secretos del emperador Francisco, que le figuran un espía a sueldo de Talleyrand.

⁸³⁵ FLEURY, S., *op. cit.*, p. 51.

⁸³⁶ LOCKHART, J.G., *op. cit.*, p. 39.

conde Radetzky, a cargo de los asuntos militares, y Herr Pilat, dirigiendo las relaciones públicas. Gentz, "...consejero de Metternich, agente de prensa, publicista y algunas veces crítico..."⁸³⁷, actuará también como secretario general del Congreso.

Castlereagh se hace acompañar de tres plenipotenciarios, dos de los cuales -su hermanastro Lord Steward y el embajador de San Petersburgo, Lord Cathcart- son, a la par que diplomáticos, militares. El tercero, Lord Clancarty, es el más útil, alabado por Talleyrand por su rectitud y habilidad y con experiencia diplomática en los Países Bajos. El equipo inglés "... aunque pequeño e indebidamente militar, era leal y eficiente en el conjunto"⁸³⁸. La personalidad dominante es la del negociador principal, frío, incoloro, oscuro, severo y tan distinguido que impresiona a Talleyrand.

Como ayudantes, Castlereagh lleva a Viena a un subsecretario del Foreign Office (Cooke) y a su secretario privado (Planta), además de diez empleados del ministerio. El grupo inglés cuenta con una cohorte de mensajeros, gracias a los cuales su correo no depende de la administración austriaca, como ocurre con el resto de las delegaciones.

La delegación inglesa llega a Viena con dos intereses generales: el establecimiento de un sistema de seguridad en Europa y la abolición del comercio de esclavos. No tiene más aspiraciones territoriales que las acordadas en el tratado de París y, por tanto, Castlereagh, "En comparación con los otros, podía jugar a la parte desinteresada..."⁸³⁹.

En la delegación rusa, el zar Alejandro asume la dirección. Cuenta con la ayuda de tres plenipotenciarios: los condes Nesselrode, Stackelberg y Razumoffski. Si pintoresca es la misión francesa, la rusa no lo es menos.

⁸³⁷ *Ibid.*, p. 35.

⁸³⁸ *Ibid.*, p. 39.

⁸³⁹ *Ibid.*, p. 25.

Acompañan al zar en Viena, un griego (Capodistria), un polaco (Czartoryski), un alemán (Stein), un suizo (La Harpe) y un corso (Pozzo di Borgo, "... el ojo y la oreja de Alejandro I"⁸⁴⁰). También incluye un especialista en estadística, el barón Anstett.

Alejandro se cree su único plenipotenciario, lo que dificulta las labores de sus colaboradores y de sus oponentes. Los primeros no saben nunca en qué punto se encuentran, y, en consecuencia, los segundos tampoco:

"Los ministros, en sus reuniones matutinas, podrían hacer ciertas concesiones al punto de vista ruso, con el fin de lograr el asentimiento de Nesselrode; pero por la tarde, al mismo tiempo que tomaba nota de las concesiones ofrecidas, podía negar su consentimiento a los compromisos aceptados por Nesselrode"⁸⁴¹.

Además, Alejandro se queja a Francisco de Austria de Metternich; y a Federico Guillermo de Prusia, de Hardenberg. Se molesta con el representante francés hasta tal punto que "... escribió incluso una carta al rey en la que se quejaba vivamente de la conducta de Talleyrand"⁸⁴². El antagonismo y la rivalidad entre Alejandro y Metternich se manifiestan tanto en la mesa de negociación como en los salones.

La representación de Prusia tiene en Hardenberg al negociador principal, a quien asiste, debido a su sordera, el barón Humboldt. Hardenberg "... estaba en desventaja por su sordera, que aumentaba invariablemente cuando se hablaba francés"⁸⁴³. Von Knessebeck actúa como consejero militar y les acompañan un numeroso cuerpo de expertos, aunque lo que más preocupa a los prusianos es el control de la información.

⁸⁴⁰ ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 634.

⁸⁴¹ NICHOLSON, H., *op. cit.*, p. 181.

⁸⁴² SALLE, A., *op. cit.*, p. 334.

⁸⁴³ LOCKHART, J.P., *op. cit.*, p. 33.

COMPOSICIÓN DE LAS PRINCIPALES DELEGACIONES NEGOCIADORAS				
Francia	Austria	Inglaterra	Rusia	Prusia
Talleyrand Noailles La TourduPin La Besnardière D´Alberg	Metternich Wessenberg Hudelist Gentz Binder Pilat Radetzky	Castlereagh Cooke Planta Steward Cathcart Clancarty	Alejandro Nesselrode Stackelberg Razomoffski Capodistria Stein La Harpe Pozzo di Borgo Anstett	Hardenberg Humboldt Knesebeck Hofman

Aunque las cuatro potencias principales habían acordado que las resoluciones concernientes a los asuntos más importantes sólo dependerían de su criterio, Viena concentra a todo aquel que cree tener algo que decir en la composición de Europa: beligerantes o neutrales, enemigos o aliados, grandes y pequeños países, todos acuden esperanzados.

4.2.2.2. Invitados menores, espectadores y espías

En el Congreso, el conde Münster representa a Hannover; Pedro Gómez Labrador⁸⁴⁴ a España; Von der Schulenberg a Sajonia; el cardenal Gonsalvi al Papa; y M. Pashá a Turquía. Anidan en Viena también 32 soberanos germánicos, dos delegaciones de Nápoles (una representando a Murat y otra a los borbones), distintos grupos de presión y amigos, familiares y cuerpo de casa de todos los convocados.

"No iba a ser un cuerpo pacificador; ni siquiera un cuerpo deliberativo. Supremamente impresivo y decorativo, iba a

⁸⁴⁴ Es un español castizo, soberbio y vanidoso y "Las instrucciones que le dio el Ministerio de Estado no eran para sacarle de ningún apuro, habiéndosele, además, autorizado a separarse de ellas en lo que le pareciera conveniente, que se dejaba a su tino, conocimientos y particular celo." (VILLAURRUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 210).

conocer y a ratificar, con la mayor ceremonia, la sabiduría de las cuatro grandes potencias"⁸⁴⁵.

El brillo de la realeza sirve de marco y sienta el tono de la reunión: un emperador, una emperatriz, cuatro reyes, una reina, dos príncipes herederos, tres grandes duquesas, tres príncipes reales y algún centenar de cabezas de familias principescas. Para poder acoger con dignidad a sus invitados, Austria gasta diariamente 220.000 florines de papel, que harán treinta millones en total al finalizar el Congreso.

Parte de esos millones son destinados al comité de fiestas: recepciones, bailes, banquetes, fiestas públicas, tómbolas, torneos, representaciones teatrales, conciertos, cuadros vivos, excursiones en trineo, ballet, opera, partidas de caza, giras campestres... No es menor la actividad privada; son reputadas las reuniones íntimas en los salones de la princesa de Metternich (los lunes), la princesa de Trautsmendorf (los jueves) o la condesa de Ziche (los sábados), entre otras⁸⁴⁶.

Otra buena parte del presupuesto se dedica a la segunda actividad más importante para gran parte de los congregados en Viena: "Todo el mundo era espía tanto como espiado"⁸⁴⁷. La policía austriaca no descansa sobornando doncellas, cocheros, introduciendo personal en las legaciones, vaciando papeleras, descifrando códigos, interceptando, abriendo y copiando cartas, buscando la colaboración de las damas y escribiendo informes, tan exhaustivos como inútiles, para el emperador Francisco.

⁸⁴⁵ LOCKHART, J.P., *op. cit.*, p. 22.

⁸⁴⁶ Talleyrand recibe por las mañanas, mientras procede a su cuidadoso arreglo diario de tres horas.

⁸⁴⁷ ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 606.

4.2.3. Se levanta el telón (de septiembre a octubre)

Espionaje y festejos, o lo que es lo mismo, información e influencia contribuyen en gran parte a determinar el destino de lo que está en juego. En principio, como ya dijimos, las grandes potencias se reservan el derecho a decidir el futuro de Europa. Talleyrand conocía los contenidos del artículo secreto del tratado de París, pero no así los demás firmantes: España, Portugal y Suecia.

"No existía, por tanto, ninguna base legal, contractual, lógica o moral sobre la que los Cuatro Grandes pudieran apoyar la dirección única del Congreso. Talleyrand estaba dispuesto a explotar esta anomalía en ventaja propia"⁸⁴⁸.

A su llegada a Viena, el representante francés inicia contactos con el resto de legaciones y "... se dedicó a reunir bajo el patrocinio de Francia el concurso de España, de Portugal, de Nápoles, del Papa, de Dinamarca, de Sajonia, de Wurtemberg, Baviera y muchos otros pequeños estados"⁸⁴⁹.

Sabiendo cuál es la posición de apertura de los Cuatro Grandes, "... se guarda de irritarse o molestarse de lo que no puede evitar ni paliar"⁸⁵⁰ y, entre tanto, apremia a las pequeñas naciones para que soliciten ser admitidas en el comité de deliberación.

4.2.3.1. El Consejo de los Cuatro

Desde su llegada, Talleyrand pregunta con insistencia cuándo será la apertura oficial del Congreso. Finalmente, Metternich y Nesselrode le invitan a una reunión particular de las cuatro grandes potencias. En la

⁸⁴⁸ NICHOLSON, H., *op. cit.*, p. 164.

⁸⁴⁹ SALLE, A., *op. cit.*, p. 334.

⁸⁵⁰ FLEURY, S., *op. cit.*, p. 58.

sesión del día 30 esperan que Francia ratifique lo acordado por ellas diez días antes⁸⁵¹. Se invita también al representante español⁸⁵².

"Talleyrand se sentó entre Metternich y Castlereagh y enseguida empezó a ser desagradable"⁸⁵³.

El ministro francés encuentra inadecuadas las presencias, las ausencias, la fecha de apertura, las reuniones previas, el uso del término "aliados", la mención del "rey de Nápoles"... Durante dos horas examina a fondo a los Cuatro.

La primera pregunta se refiere a la razón por la que Hardenberg tiene un ayudante. Si el prusiano es sordo, dirá, yo soy cojo; como consecuencia de esta intervención, se admite a Dalberg. La segunda se refiere a la ausencia de Portugal y Suecia, también firmantes del tratado de París. No pueden satisfacer su curiosidad, por lo que se procede a la lectura del acta de la reunión anterior.

En tercer lugar, cuando se pronuncia la palabra "aliados", Talleyrand pregunta la razón por la que se emplea esta expresión, cuando no puede haber alianza habiendo terminado la guerra. A las excusas de los presentes responde: "No debe perseguirse la brevedad al precio de la precisión"⁸⁵⁴.

⁸⁵¹ El día 20, las grandes potencias han llegado a una serie de acuerdos previos. En primer lugar, establecen que las cuestiones territoriales las decisiones quedan reservadas a los cuatro grandes. Los resultados de estos acuerdos se comunicarán a Francia y a España, y después al resto de los participantes. Se creará un comité especial para tratar la cuestión alemana y los aspectos formales quedan reservados al grupo de los seis (Austria, Inglaterra, Prusia y Rusia, más España y Francia).

⁸⁵² Aunque Metternich se arrepiente, como Labrador ha informado a Madrid, se mantiene la convocatoria. Desde ese día, considera Gómez Labrador a Talleyrand su protector, teniendo en cuenta que le debe a él no haberse visto excluido de las negociaciones. Su afinidad va desapareciendo paulatinamente, y especialmente con las exageradas pretensiones del español.

⁸⁵³ LOCKHART, J.G., *op. cit.*, p. 36.

⁸⁵⁴ NICHOLSON, H., *op. cit.*, p. 168.

Los representantes de los Cuatro Grandes escuchan con estupefacción a un Talleyrand, indignado, que manifiesta que si se da por válida la existencia de unos "aliados", Francia sobra; y si Francia no participa, el Congreso es una farsa. Francia nada quiere -sostiene el francés- y se presenta en Viena para defender el principio de la legitimidad y el derecho público. Le apoya con energía Gómez Labrador.

"La palabra mágica de legitimidad fue introducida en el debate por Talleyrand para establecer un paralelo entre los derechos políticos de soberanía y los derechos de propiedad. Ilegítimo era, según eso, el principio revolucionario y bonapartista de usurpación, legítimo el derecho contrario del anterior"⁸⁵⁵.

Tras defender el derecho de todos los implicados en la guerra a tomar parte en las deliberaciones, propone Talleyrand la formación de comités que servirán para mantener el control de los asuntos importantes por las ocho potencias firmantes en París. Así, "El consejo de los Cuatro se convirtió en el consejo de los Ocho, y como las pequeñas potencias rara vez eran convocadas, en realidad fue un consejo de los Cinco el que dirigió el Congreso"⁸⁵⁶.

4.2.3.2. El Consejo de los Ocho

A resultas de esta intervención, se quemaron las actas de las reuniones anteriores. Al final de la conferencia, Gentz se lamenta de que "La intervención de Talleyrand y de Labrador ha contrariado furiosamente nuestros planes"⁸⁵⁷.

⁸⁵⁵ BERGERON, J., *et al.*, p. 195.

⁸⁵⁶ RENOUVIN, P. *op. cit.*, p. 1057.

⁸⁵⁷ ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 601.

La cuestión pendiente es la apertura oficial del Congreso. Las grandes potencias proponen a Talleyrand un aplazamiento y éste accede el 5 de octubre. El día doce el consejo de los Ocho publica un comunicado informando que el Congreso comenzará el día 1 de noviembre.

Trabajando sobre la declaración, Talleyrand habla sin cesar del derecho público, hasta molestar al príncipe Hardenberg: "¿Por qué decir que nosotros procederemos conforme al derecho público? Eso no hace falta ni decirlo". Talleyrand responde al representante de Prusia: "Si no hace falta decirlo, mejor irá diciéndolo"⁸⁵⁸. En realidad, como bien sabe Talleyrand, derecho público y opinión pública van a la par. La opinión pública y especialmente la inglesa, siguen con detenimiento el curso del Congreso:

"... el Congreso era responsable ante la opinión de Europa y no podría sustraerse a esta responsabilidad. Esto es lo que Talleyrand había notado bien, y esto es lo que dio fuerza a esas famosas notas de principios que él redactaba menos para ser meditadas por los diplomáticos de Viena que para ser publicadas en Londres..."⁸⁵⁹.

Los Ocho determinarán el número y formación de los comités para tratar temas específicos. En total son diez problemas: la confederación alemana, el comercio de esclavos, Suiza, Toscana, Cerdeña y Génova, el Ducado de Bouillon, los ríos internacionales, la precedencia y diplomacia (cuestiones formales), la estadística (medición de territorios y estimación de poblaciones) y la generación de anteproyectos y redacción de los acuerdos.

⁸⁵⁸ FLEURY, S., *op. cit.*, p. 61.

⁸⁵⁹ SOREL, A., *op. cit.* ("*Talleyrand au Congrès...*"), p. 76

4.2.4. Aires de guerra (de noviembre a enero)

Las dos cuestiones principales, en las que toman parte únicamente las grandes potencias, son el destino de Polonia y Sajonia. El reino de Polonia es desmembrado en 1795. Napoleón se niega a restituirlo en Tilsit, y cede parte de sus territorios al príncipe de Sajonia, a quien otorga el título de rey⁸⁶⁰. Durante la campaña de la sexta coalición, Alejandro detiene a Federico Augusto de Sajonia y lo mantiene prisionero, pretextando que coopera con Bonaparte⁸⁶¹.

La ambición del zar es crear un reino de Polonia que se convertirá en satélite de Rusia. Se requiere la colaboración de Prusia, que ha de ceder algunos territorios. Como es preciso compensar a este estado, Alejandro ha pensado en Sajonia. En torno a esta cuestión se crean tres partidos entre las potencias mayores:

"... Prusia y Rusia, que se entendían para tomar, una Sajonia; la otra Polonia; Inglaterra y Austria, que se entendían para negar Polonia a los rusos, pero que no se ponían ya de acuerdo para negar Sajonia a los prusianos"⁸⁶².

Los austriacos no desean el engrandecimiento de Prusia en Centro-Europa, pero si Prusia no obtiene Sajonia se le ha de recompensar con algún otro territorio. La opinión pública británica apoya un reino de Polonia independiente y no alcanza a ver los designios del zar; a la vez, aprueba las reivindicaciones del rey de Sajonia, a quien reconocen el derecho de legitimidad.

⁸⁶⁰ En 1750 Polonia tenía un vasto territorio y 10 millones y medio de habitantes. Al derrotar a Prusia en 1807, Napoleón reconstruye en Tilsit el ducado de Varsovia -1.850 millas bajo la soberanía del rey de Sajonia, y en 1809 le añade 900 millas.

⁸⁶¹ Durante el Congreso, acusará a Talleyrand de traidor por defenderle. El ministro francés recuerda al zar que, tratándose de Napoleón, la traición es una cuestión de fechas.

⁸⁶² SOREL, A., *op. cit.*, ("*Talleyrand au congrès...*"), p. 63.

Si Talleyrand tuvo éxito, fue trabajando "... a favor de las inquietantes tensiones que suscitaron entre los dos bloques las cuestiones de Sajonia y Polonia"⁸⁶³. Actuando así, sin embargo, irritará a Alejandro. Al inclinarse hacia Inglaterra y perjudicar los intereses de Rusia "... incurrió en la implacable enemistad del Emperador Alejandro, que le obligó a dejar el Ministerio en la plenitud del triunfo"⁸⁶⁴.

4.2.4.1. División en el Consejo de los Cuatro

Apunta Nicholson que algunas de las razones por las que las grandes potencias no han alcanzado el acuerdo hacia noviembre son el enfrentamiento entre el zar y los ingleses y las intrigas de Metternich. Para Talleyrand, es la conjunción del miedo y la ignorancia: "Demasiado amedrentados para luchar entre sí; demasiado estúpidos para ponerse de acuerdo"⁸⁶⁵.

Para octubre, ante la resistencia de Alejandro, Metternich ha transigido, aunque dijo morir antes que aceptar. Castlereagh se da cuenta también de que un reino de Polonia independiente y fuerte es inviable. Talleyrand trabaja en la sombra; hablando con Castlereagh,

"...le demostró que si Prusia obtenía alguna vez Sajonia el mismo corazón de la monarquía austriaca quedaría expuesto a una súbita agresión, y le aseguró solemnemente que por cualquier cosa que sucediera Luis XVIII nunca firmaría un tratado que sancionara la "repugnante inmoralidad" de despojar al legítimo dueño del Reino de Sajonia"⁸⁶⁶.

⁸⁶³ RENOUVIN, P., *op. cit.*, p. 1057.

⁸⁶⁴ VILLAUURUTIA, R.W., de, *op. cit.*, pp. 215-6. *Cfr.* "Talleyrand, hombre y político".

⁸⁶⁵ NICHOLSON, H., *op. cit.*, p. 81.

⁸⁶⁶ *Ibid.*, p. 194.

Además, le hace promesas relativas a la cuestión del comercio de esclavos, una de las que más interesa a la opinión pública británica. Habla también con Metternich hasta hacerle comprender que el peligro no está en París sino en San Petersburgo.

En noviembre, los dos bandos se definen claramente: Metternich y Castleregh frente a Alejandro y Federico Guillermo. El congreso no avanza y la inmovilidad de las materias bajo discusión "...justificaba perfectamente aquel sabido dicho del príncipe de Ligne: "El congreso baila pero no marcha"⁸⁶⁷.

En noviembre, Alejandro se conforma con tres cuartas partes del ducado de Varsovia, Thorn y Cracovia. Federico Guillermo de Prusia, como en París, sigue ciegamente al zar. Seis días más tarde ha renunciado también a Cracovia y Thorn. El plan Hardenberg contempla, además, que Sajonia vaya a Prusia y que Maguncia sea controlada por Austria y Prusia.

En diciembre, Metternich reclama Cracovia, y considera que Prusia debe tener sólo parte de Sajonia. El día quince Hardenberg insiste en reclamar la totalidad de Sajonia. Rusia entrega por esas fechas Sajonia a la administración de Prusia y los polacos son animados a la insurrección. Se movilizan las tropas austriacas y en menor medida las francesas. Avanzado el mes, "...el congreso estaba a punto de desmembrarse"⁸⁶⁸

4.2.4.2. El Consejo de los Cinco

En respuesta a las pretensiones de Prusia, Talleyrand publica dos notas. El 19 y el 26 de diciembre expone al congreso que, para salvaguardar el principio de legitimidad, se ha de entregar el reino de Sajonia a Federico Augusto y que si ha de disponerse del territorio será por

⁸⁶⁷ BASTIDE, L., *op. cit.*, p. 343. Talleyrand dirá, a su muerte, que el congreso no dejó de bailar.

⁸⁶⁸ LOCKHART, J.G., *op. cit.*, p. 44.

concesión del monarca reinante. En una segunda acción, insta a las potencias menores a protestar por la anexión de Sajonia a Prusia.

A finales de diciembre, Federico Guillermo anuncia que, si se rechazan los términos de su propuesta, se considerará en estado de guerra: Sajonia o nada. Las amenazas del rey prusiano hacen que se crea inminente el conflicto bélico. El 31 de diciembre el zar anuncia que "... consentía en ceder algunos fragmentos de Polonia a Prusia y a Austria"⁸⁶⁹.

Talleyrand aprovecha el clima general para firmar una coalición defensiva secreta con Inglaterra y Austria. El 3 de enero, acuerdan que cada nación aporta ciento cincuenta mil hombres, si la solución no encuentra una vía pacífica. El día cinco, Castlereagh anuncia que el peligro ha pasado.

Al conocer el tratado secreto, se avienen a negociar prusianos y rusos. Se llega a un acuerdo de compromiso: "El resultado fue que Prusia no obtuvo sino una parte de Sajonia y Rusia una parte de Polonia"⁸⁷⁰. A finales de enero propone Metternich entregar una porción de Sajonia a Prusia y devolver el resto a su rey. El 3 de febrero, una vez aceptada la moción, pasa al comité de redacción.

Llega Wellington a Viena sustituyendo a Castlereagh, a quien reclama su partido en Inglaterra⁸⁷¹. Es ahora cuando verdaderamente Francia ocupa un puesto en el corazón mismo del consejo decisorio. Ya no es el Consejo de los Cuatro sino el de los Cinco.

El 11 de febrero, se ha resuelto la cuestión sajona. Polonia habrá de esperar hasta el 20 de junio para verse proclamada oficialmente como reino.

⁸⁶⁹ SALLE, A., *op. cit.*, p. 340.

⁸⁷⁰ ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 604.

⁸⁷¹ La oposición crítica fuertemente la indefinición inglesa en la cuestión de Sajonia, la negativa a apoyar a Alejandro en la restauración de una Polonia independiente, la posibilidad de que Génova pase a Piamonte y los tratos secretos con Murat (a quien Inglaterra y Austria han prometido el trono de Nápoles a cambio de su ayuda contra Napoleón en la última campaña militar).

Al final, como dice Brinton "... las cuestiones sajona y polaca fueron debidamente solucionadas mediante transacciones"⁸⁷².

4.2.5. Todos al escenario (de abril a junio)

Una vez resuelto el problema principal, el trabajo de los comités va dando frutos. Las cuestiones restantes más relevantes son Nápoles, Italia, Alemania y Suiza. En marzo se considera que ha llegado el momento de hacer saber al rey de Sajonia que se va a disponer de parte de su reino.

4.2.5.1. Nápoles: Murat o Fernando VII

El asunto de Nápoles es complicado. En enero de 1814 Austria e Inglaterra se han comprometido con Murat, nombrado rey de Nápoles por su cuñado Napoleón, a mantenerlo en el otro; a cambio, les presta apoyo contra el francés. Talleyrand ha publicado otra de sus notas criticando la presencia de Murat en Nápoles.

A finales de febrero, el enfrentamiento entre Nápoles y Francia parece inevitable: Luis XVIII reúne un ejército de 30.000 hombres y Murat pide permiso a Austria para atravesar su territorio y atacar a la nación francesa. El propio Murat pone fin a las complicaciones y al embarazo del gobierno inglés ante su opinión pública: toma las armas y su ejército huye⁸⁷³. Fernando VII es restituido en Nápoles⁸⁷⁴.

⁸⁷² BRINTON, C., *op. cit.*, p. 142.

⁸⁷³ Como dice Fernando VII: "Puedes vestirlo de azul, o de verde, o de rojo, pero de cualquier forma que lo hagas, correrá" (LOCKHART, J.G., *op. cit.*, p. 46).

⁸⁷⁴ A espaldas de Talleyrand, Luis XVIII ha acordado con Metternich ya en enero que expulsará a Murat a cambio del apoyo francés en el norte de Italia, con el visto bueno de Castlereagh.

4.2.5.2. Napoleón en las Tullerías

El 6 de marzo una noticia inesperada viene a perturbar a la sociedad vienesa, que desde la llegada de Wellington sustituyendo a Castlereagh ha retomado la actividad festiva: Napoleón avanza triunfante hasta París. El 13 de marzo se prepara una declaración en el que se disculpa a Francia y al rey. El día 20 de marzo, el rey de Elba duerme en las Tullerías. El 25, el Congreso de Viena manifiesta que se sigue respetando el tratado de París.

Luis XVIII se refugia en Bélgica. Talleyrand no abandona su puesto y pone en marcha a parte de su ejército de mujeres, dirigido por Dorotea y su madre, la duquesa de Curlandia. Las damas captadas para su causa recorren los salones y los dormitorios comentando que "... Francia, de todas las víctimas de Napoleón, era la más a compadecer..."⁸⁷⁵

Napoleón, entre tanto, ha encontrado el tratado secreto que Luis XVIII olvida en la precipitación de la huida. Se lo envía a Alejandro pero éste lo quema en presencia de Metternich. Talleyrand obtiene de las potencias una declaración favorable al monarca borbón.

4.2.5.3. Se resuelven las cuestiones menores

Mientras Napoleón trata de recuperar el trono y Alejandro negocia con Luis-Felipe de Orleans⁸⁷⁶, el Congreso desarrolla una actividad febril tratando de cerrar todos los acuerdos pendientes.

El 29 de marzo Suiza toma la forma de una confederación formada por 22 cantones, que será dirigida por Berna, Zurich y Lucerna alternativamente y cada dos años. Además, "La neutralidad de Suiza quedó garantizada internacionalmente..."⁸⁷⁷.

⁸⁷⁵ ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 625.

⁸⁷⁶ Como posible sustituto de Luis XVIII, que no se ha mostrado tan liberal como prometió Talleyrand.

⁸⁷⁷ BERGERON, J., *et al.*, *op. cit.*, p. 193.

El 7 de abril, se completa el mosaico de la Italia septentrional. La reina española de Etruria obtiene el ducado de Lucca, María Luisa será la reina de Parma (aunque su hijo queda excluido de la sucesión), Génova se incorpora al Piamonte y pasa a Cerdeña, y el duque Francisco IV, próximo a Austria, obtiene Módena, Reggio y Mirandola.

Austria recibe Lombardía y Venecia, y el Gran Duque Fernando III, archiduque austriaco, es beneficiado con Toscana⁸⁷⁸. Se manifiesta el dominio austriaco en Italia y Metternich queda satisfecho. Consigue además el Tirol, Salzburgo y las provincias Ilíricas en el Adriático.

"La casa de Habsburgo se retiró, en cambio, por completo de sus antiguas posesiones de Alemania occidental, adquiriendo en compensación Salzburgo y la Italia septentrional y haciendo reconocer sus derechos dinásticos en segundo grado sobre los Estados de Italia central hasta la frontera de los Estados Pontificios, que a su vez fueron restaurados"⁸⁷⁹.

La constitución de una federación alemana pone fin también a las deliberaciones del comité para la cuestión germánica. En un principio, formaban parte del grupo Austria, Prusia, Baviera, Wurtemberg y Hannover. El 16 de octubre ya hay tres propuestas sobre la mesa. En noviembre 32 estados germánicos presentan una cuarta. Tras un paréntesis improductivo, se admite a los representantes de Sajonia, Baviera, Hesse Darmstadt, Países Bajos, Dinamarca y a los representantes de los principados y ciudades libres.

⁸⁷⁸ El representante español solicita Toscana y Parma para la reina de Etruria: "Esta cuestión hizo que Labrador riñera con Talleyrand y Metternich, a los que ponía cual digan dueñas en sus despachos a la Corte" (VILLAUERRUTIA, R.W. de, *op. cit.*, p. 211). Según Labrador, Talleyrand le reprocha que el rey de España no le haya otorgado una grandeza de España.

⁸⁷⁹ BERGERON, J., *et al.*, *op. cit.*, p. 192.

Todos juntos alcanzan el consenso: se constituye una confederación formada por más de treinta estados germánicos, representados en una dieta federal, presidida por Austria. Cada soberano está obligado a conceder una constitución a sus súbditos⁸⁸⁰.

El 3 de mayo queda lista la división de Polonia: Austria retiene Galitzia, Prusia obtiene Posen, Cracovia adquiere status de ciudad libre, y Rusia recibe tres cuartas partes del ducado de Varsovia. El 18 de mayo Federico Augusto hace formalmente la cesión de parte del territorio de Sajonia. El rey retiene tres quintas partes de su territorio y se recompensa a Prusia con provincias en la orilla izquierda del Rin y con un acuerdo alemán que dobla su población. Se convierte en la principal potencia al norte de Alemania.

4.2.4. El acta final del 9 de junio

Fue en el acto final cuando tomó forma el Congreso, ya que jamás antes se había reunido en su totalidad.

"... el 9 de junio de 1815 los representantes de las siete potencias pusieron "el sello de armas" debajo del acta final . Más adelante fueron adhiriéndose los pequeños Estados. El Acta contenía 121 artículos, tales como tratados particulares, convenios o arreglos"⁸⁸¹.

⁸⁸⁰ La representación federal comprende una asamblea plenaria en la que todos los estados tiene derecho de veto en las cuestiones fundamentales y un consejo restringido de ministros plenipotenciarios con voto cualificado según la importancia de los estados. En la Dieta de la Confederación participan las dinastías danesa (por Holstein), inglesa (Hannover) y holandesa (Luxemburgo), pero no Prusia y Austria. El artículo trece de las actas finales del congreso de Viena establece que todos los territorios tendrán una constitución pero no especifica plazos temporales. La delimitación de las fronteras será tratada en el Congreso territorial de Frankfurt, en 1819.

⁸⁸¹ RENOUVIN, P., *op. cit.*, p. 1056. Aunque ocho potencias firman el tratado de París, España se abstiene en Viena, descontenta por los arreglos italianos. Se adhiere al acuerdo general el 10 de junio de 1817 en París, *vid.* SOREL, A., *op. cit.* (*Talleyrand au Congrès...*)

En cuanto a los resultados finales, Inglaterra obtiene aquello que vino a buscar: el equilibrio europeo⁸⁸². Lo mismo puede decirse de Austria que, sin embargo, no adivina que el poderío económico de Prusia la convertirá en la potencia central del conglomerado alemán. Rusia se ha de conformar con una victoria parcial, y Francia, hasta la remodelación de los tratados, no sólo no sufre las consecuencias del perdedor de una guerra continental sino que gana prestigio a los ojos de Europa, por su desinterés y el sacrificio de la orilla izquierda del Rin al principio de la legitimidad.

"Las verdaderas víctimas fueron Polonia, por cuya independencia Inglaterra se había esforzado en vano, y cuya parte mayor llamada la "Polonia del Congreso", pertenecía al zar de Rusia, y Sajonia, que en sus dos quintas partes pertenecía a Prusia"⁸⁸³

Aunque en principio, como recoge Brinton, "... en general, los Cien Días no tuvieron efecto sobre lo acordado en Viena"⁸⁸⁴, los aliados harán pagar a Luis XVIII su restauración, modificando lo acordado en Viena mediante un segundo Tratado de París, en noviembre de 1815⁸⁸⁵.

⁸⁸² Y una declaración adoptada el 8 de febrero de 1815 por todos los miembros del Congreso de condena del tráfico humano, aunque no prescribe cuándo se decretará la abolición. En los meses anteriores ha conseguido que Dinamarca, Suecia y Holanda anuncien la abolición y la predisposición favorable de Austria, Prusia y Rusia. Las dificultades surgen cuando se trata de España e Italia.

⁸⁸³ BERGERON, L. *et al.*, *op. cit.*, p. 193.

⁸⁸⁴ BRINTON, C., *op. cit.*, p. 144.

⁸⁸⁵ *Cfr.* "Talleyrand, hombre y político".

4 3. MEMORIAS DE UN CONGRESO: REPERTORIO TÁCTICO DE TALLEYRAND

En cuanto a la repercusión global, el sistema que se configura durante el Congreso de Viena, y al que Talleyrand no es ajeno, "... estableció una paz que duró sin ninguna interrupción seria cerca de cuarenta años"⁸⁸⁶. Respecto de la participación francesa, es innegable que Talleyrand maniobra hasta obtener poder de decisión e imponer el principio de la legitimidad⁸⁸⁷.

Al comparar los resultados globales con las instrucciones con las que la delegación francesa se dirige a Viena, destaca la coincidencia antes que la divergencia: Francia consigue reducir las aspiraciones de Rusia en relación a Polonia, y las de Austria sobre Italia (y no tanto como esperaba por la intervención inglesa a favor de los austriacos); gran parte de Sajonia es retenida por Federico Augusto, Corfú es adjudicada a la Orden de San Juan, Nápoles se destina a Fernando IV, la Confederación alemana obtiene una organización estable (que sólo el poderío económico de Prusia va a desequilibrar) y Francia se adhiere a la declaración en favor de la abolición de la esclavitud⁸⁸⁸.

Cuando Talleyrand decide acudir a Viena, el primer gran reto es ser aceptado por las grandes potencias. El hecho de que lo consiga sorprende

⁸⁸⁶ LOCKHART, J.G., *op. cit.*, p. 54. Los dos grandes acontecimientos que vienen a distorsionar los resultados de Viena son las revoluciones italiana y alemana.

⁸⁸⁷ A este principio se sacrifican los territorios que han de cederse a Prusia para que ésta renuncie a Sajonia y, en consecuencia, "Se ha reprochado a menudo a Talleyrand no haber dejado a Prusia satisfacer sus apetitos en detrimento de Sajonia para negarle las provincias renanas y tenerla alejada de nuestras fronteras" (ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 603).

⁸⁸⁸ La divergencia sí llama la atención al oponer los artículos secretos firmados en el Tratado de París y los patentes del 9 de junio, firmados en Viena. Una diferencia claramente favorable a Francia.

a Sorel. Su pasado parece contradecir sus palabras a cada momento. El principio de legitimidad

"... es uno que parece un poco imprevisto y paradójico en su boca,- el cura apóstata, el obispo casado, el desertor de su casta, el cómplice del 18 de Fructidor y del 18 de Brumario, el servidor de tantos regímenes creados por la violencia y la usurpación..."⁸⁸⁹.

Sorel entiende que la explicación para la acogida de Talleyrand por parte de las potencias es que, en relación a Napoleón, "Si sus actos eran culpables, todos habían participado con él o como él"⁸⁹⁰. El segundo paso será iniciar la actividad que prescriben las instrucciones. La vinculación entre instrucciones y resultados remite inevitablemente la dimensión táctica.

4.3.1. Objetivos generales y específicos

Nuestra investigación tiene por objeto profundizar en el conocimiento de los movimientos estratégicos. El punto de partida lo constituyen tres objetivos de carácter general: (1) es posible elaborar un repertorio exhaustivo de movimientos estratégicos susceptible de ser utilizado como fuente para su reconocimiento posterior en cualquier negociación, (2) esos movimientos estratégicos pueden ser clasificados atendiendo a algún criterio que tenga su base en las relaciones comunicativas que pueden establecerse en un proceso negociador y (3) el repertorio táctico potencial obtenido puede ser utilizado para identificar y diferenciar repertorios fácticos manifiestos.

⁸⁸⁹ PALEÓLOGUE, M., de *op. cit.*, p. 27.

⁸⁹⁰ SOREL, A., *op. cit. (Talleyrand au congrès...)*, p. 79. Prusia ofreció a Napoleón a la reina Luisa, Alejandro firmó la paz de Tilsit y el emperador de Austria lo convirtió en su yerno. Sólo Inglaterra permanece al margen, y puede reprochar el pasado tanto a Talleyrand como a los demás. A los ojos de Inglaterra, ha sido Talleyrand quien ha restaurado a los borbones en Francia, lo que se conforma a los deseos de la opinión pública de éste país y a los del príncipe regente.

Para poner a prueba el repertorio potencial, hemos seleccionado la actividad negociadora de Talleyrand durante el congreso de Viena. El estudio de este período nos permitirá comprobar si (4) es posible clasificar los movimientos estratégicos de acuerdo con las categorías establecidas o dimensiones tácticas y si (5) el conjunto de tácticas extra-dimensionales es empleado en alguna dimensión. Estos constituyen nuestros objetivos específicos.

4.3.2. Metodología

Para poder trabajar sobre los repertorios tácticos es necesario contar con un material observable. Cuando nos enfrentamos a acontecimientos del pasado secular, los documentos escritos son la única fuente disponible.

De otro lado, y para el estudio de la dimensión táctica, se ha de rechazar la versión oficial o el acta de las conferencias, dado que éstas excluyen todos los movimientos que se realizan al margen de la mesa, lo que invalidaría cualquier acercamiento a los flujos comunicativos.

Quedan pues a nuestra disposición las actas, las biografías y las memorias de los contemporáneos, así como la correspondencia oficial y privada. Para poder dotar de alcance e uniformidad a la codificación, hemos restringido la muestra a las *Memorias*, que contienen un relato de los acontecimientos realizado por M. de Talleyrand junto a una serie de escritos destinados a Luis XVIII. Debido a la acotación de la muestra, sabemos que el repertorio fáctico manifiesto reconstruido a partir de nuestro análisis tiene carácter parcial. El período que abarca la unidad de muestra se extiende desde la llegada de Talleyrand a Viena, en septiembre de 1814, hasta la firma del acta final, en junio de 1815.

La unidad física de muestra queda constituida por un "Libro o relación escrita en la que el autor narra su propia vida o acontecimientos de ella"⁸⁹¹. Talleyrand escribe sus memorias en dos períodos diferenciados. En 1816 comienza y da fin al recordatorio de los acontecimientos que tienen lugar en su vida hasta que abandona el ministerio de Asuntos Exteriores en 1815. La segunda parte del relato se extiende hasta la firma del Tratado de la Cuádruple Alianza, en 1833.

Tras su publicación, las *Memorias* de Talleyrand han sido estudiadas desde dos perspectivas que resultan relevantes para nuestra investigación: la autenticidad y la autoría del texto. Un tercer aspecto que es necesario abordar es la dimensión comunicativa, es decir, quién es destinatario del texto y cuáles son las intenciones del autor.

La primera cuestión, la de la autenticidad, surge porque desaparece el manuscrito original y porque el plazo dispuesto para la publicación es ampliado por los albaceas testamentarios sin que exista justificación para tal retraso.

Las *Memorias* se escriben desde 1816, cuando Talleyrand dimite como ministro de Asuntos Exteriores de Luis XVIII y se retira a la vida privada. A su muerte, establece un período de treinta años antes de su publicación. Es la duquesa de Dino la encargada de que se cumplan sus disposiciones.

Como ésta muere antes de que se cumpla el plazo, ocupa su lugar M. de Bacourt, a quien designa como sucesor en la vigilancia de las disposiciones testamentarias de Talleyrand. Entre tanto, éste ha realizado una copia de las memorias originales y la duquesa de Dino ha certificado que es una copia fiel y la sola auténtica. A la muerte de Bacourt es el duque

⁸⁹¹ Es la acepción decimotercera el *Diccionario de la Lengua Española* de la Real Academia Española, edición de 1992.

de Broglie el que asume la tarea inacabada. El texto, que debería haber visto la luz en 1865, no es impreso hasta 1888.

El estudio de Welshinger de la copia impresa a partir del texto de Bacourt pone de manifiesto que "... los cinco volúmenes de las Memorias han sido imprimidos a partir de este texto , y que estos han hecho conocer el que ha debido ser copiado sobre los textos de M. de Talleyrand. Pero que son incompletos, porque contienen una laguna considerable de 1816 a 1830..."⁸⁹².

Por lo que nos concierne, el período seleccionado de las memorias afecta a los años 1814 y 1815 y, por lo tanto, queda exceptuado de esta contingencia.

La segunda incógnita que surge con la publicación de las *Memorias* se refiere a la autoría del texto. Algunos historiadores se preguntan si las páginas del documento han sido escritas por Talleyrand o por alguno de sus colaboradores, e incluso si ha podido ser alterado por los albaceas testamentarios.

Aceptado que el método de trabajo de Talleyrand es dictar notas y corregir las elaboraciones de otros realizadas a partir de las líneas principales, se ha de admitir que otros hayan participado en la composición de las memorias. Dalberg sugiere que le ayudan a escribir las *Memorias* sus colaboradores Des Renaudes y La Besnardière. Destaca del texto la moderación y la reserva (lo que hace intrigante el retraso en la publicación), pero dirá que Talleyrand -y esto responde a su carácter- se muestra "... insatisfecho, satírico, y casi siempre amargo en su juicio de los hombres"⁸⁹³.

⁸⁹² WELSHINGER, M.H., *Communication relative au texte Mémoires de M. de Talleyrand*, Ernest Thorin Editeur, París, 1805, p. 6.

⁸⁹³ DALBERG-ACTON, J.E.E., *op. cit.*, p. 394.

Por su parte, Sorel encuentra inexactitudes en el texto, pero también en otros documentos del autor. El texto puede haber sido mutilado, alterado, corregido o falsificado pero, afirma, "Yo no puedo y no quiero juzgar más que los fragmentos publicados, y creo, a prueba de lo contrario, que son auténticos, en el sentido de que provienen de Talleyrand"⁸⁹⁴.

El tercer aspecto interesante de las memorias es la dimensión comunicativa, es decir, a quién van dirigidas. El período cautelar de casi treinta años que han de transcurrir hasta que vean la luz parecería indicar la precaución y la huida de la responsabilidad ante los contemporáneos. Sin embargo,

"Largos extractos manuscritos de estas Memorias circulaban y fueron leídos seguramente por Vitrolles, por Barante, por Chateaubriand. Talleyrand podría pues esperar que cayeran también bajo los ojos del rey"⁸⁹⁵.

Tal objetivo es también destacado por Sorel, quien cree ver en los escritos de Talleyrand un intento de negociar su imagen más allá de su presencia. Cooper, en este sentido, dirá que "... la mitad del placer que se encuentra al estudiar las Memorias del pasado, es de tratar de distinguir la realidad de la mentira..."⁸⁹⁶.

Mientras que algunos fragmentos de las *Memorias* de Talleyrand han sido cuestionados, como el relato de su infancia y sus relaciones con Mme. de Staël o con Luis XVIII, se obvian las referencias al período que nos interesa. Entendemos que, por omisión, el relato de Talleyrand sobre los acontecimientos de Viena se da por válido.

⁸⁹⁴ SOREL, A., "Talleyrand et ses mémoires", *Lectures historiques*, Librairie Plon, París, 1894, p. 77.

⁸⁹⁵ BLEI, F., *op. cit.*, p. 272.

⁸⁹⁶ COOPER, D., *op. cit.*, p. 67.

En la versión de las *Memorias* que vamos a codificar encontramos una primera parte, en la que Talleyrand relata los acontecimientos, seguida de una serie de cartas enviadas a Luis XVIII durante este período. Si cabe cuestionar, por la dimensión comunicativa, que la imagen del destinatario haya influido en el relato de Talleyrand, no puede decirse lo mismo de la correspondencia: quedan fuera de sospecha, entonces, las cartas que incluye Talleyrand en el texto de sus *Memorias* y que constituyen parte de nuestra unidad de muestra.

Así, los documentos son seis: además del relato de los acontecimientos por Talleyrand, analizaremos el contenido táctico de cinco cartas enviadas por el ministro al rey: Carta del Príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII(24-11-1814), Carta del Príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII (04-01-1815), Carta del Príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII (08-02-1815), Carta del Príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII (15-02-1815) y Carta del Príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII (17-03-1815).

La ficha elaborada para recoger los datos relevantes para esta investigación consta de cinco entradas. Hemos considerado apropiado incluir, teniendo en cuenta los objetivos de este trabajo, los siguientes datos relativos a cada movimiento estratégico detectado: la unidad de muestra o documento en la que aparece, la unidad de registro o táctica con la que coincide, el contexto en el que se utiliza, la categoría o dimensión a la que pertenece y el texto referencial que se corresponde con el movimiento estratégico identificado. Para el primer movimiento estratégico, la ficha de análisis adquiere esta configuración:

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Uso del equipo</i>	Solicitar a Dalberg como ayudante al rey de Francia	Lateral	"... le rogué que nombrara también al duque de Dalberg, a quien yo quería porque tenía gran amistad con él..." p. 235.

La unidad de muestra nos indica la referencia documental: puede tratarse de un movimiento que aparezca en el relato de Talleyrand o en alguna de las cartas que envía a su poderdante, Luis XVIII. Por tanto, encontraremos cualquiera de las siguientes cabeceras: (1) Relato de los acontecimientos, (2) Carta del Príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII(24-11-1814) (3) Carta del Príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII (04-01-1815),(4) Carta del Príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII (08-02-1815),(5) Carta del Príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII (15-02-1815), o (6) Carta del Príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII (17-03-1815). En la ficha cumplimentada vemos cómo la unidad de muestra correspondiente es la primera.

En primer lugar, como unidad de registro tomamos las 480 tácticas que componen nuestro repertorio táctico potencial. El primer movimiento estratégico identificado en las *Memorias* es *Uso del equipo* Podemos, pues, recoger en la entrada denominada "Táctica" cualquiera de los siguientes movimientos estratégicos:

REPERTORIO POTENCIAL

ABANDONAR UN TEMA
ABSTENERSE DE REALIZAR LA PRIMERA OFERTA
ACCEDER SIN HACER CONCESIONES
ACCESO A CENTROS DE PODER
ACEPTAR EL TIEMPO LÍMITE
ACORDAR ÁREAS DE COMPETICIÓN Y COOPERACIÓN
ACTOS DE ESPIONAJE
ACUERDO, ENTENDIMIENTO Y PROCEDIMIENTO
ACUERDO RÁPIDO
ACUERDOS DE PRINCIPIO
ADVERTENCIA
AGRUPAR LOS TEMAS
AGENDA
ALIANZA
AMENAZA
AMENAZAR CON HUMOR
AMENAZAR EL CONCEPTO DE SI MISMO DEL OTRO
AMPLIAR EL ÁREA NEGOCIABLE
ANALIZAR LAS QUEJAS DE LOS TRABAJADORES
ANCLAR
APERTURA A LA CREATIVIDAD
APERTURA PARCIAL
APERTURA TOTAL

APLAZAMIENTO
APOYAR UNA IDEA DEL OTRO
APUESTA CALCULADA
APROVECHAR EL MOMENTO
ARBITRAJE
ARCA DE NOÉ
ARGUMENTOS FALSOS
ARGUMENTOS ATRACTIVOS
ARGUMENTOS QUE EXPRESAN FIRMEZA
ARGUMENTOS OBJETIVOS
ARGUMENTOS SOBRE LAS REGLAS DE ACOMODACIÓN
ARRIBA Y ABAJO
ASEGURARSE DE QUE EL OTRO CONOCE LAS REGLAS
ASOCIACIÓN
ASOCIADOS
ASPECTOS FORMALES
ASUMIR LA RESPONSABILIDAD
ASUNTOS MARGINALES
ATACAR LA PROPUESTA
ATAQUES PERSONALES
ATENCIONES Y PEQUEÑOS FAVORES
AUMENTO DE LA INTERACCIÓN
AUN EN POSICIÓN DE GANAR, NEGOCIAR
AUTOCRÍTICA
AUTORIDAD LIMITADA
AVANCE CAUTO
AYUDANDO AL SECTOR MODERADO DE LA OTRA PARTE
AYUDAR AL OTRO
BELLEZA APARENTE
BLOQUEO
BLUFF
BOICOT MATERIAL
BOMBA ATÓMICA
BOULWARISMO
BULLDOG
BUSCANDO AMIGOS COMUNES
BUSCAR AL HABLADOR
BUSCAR EL PROBLEMA
BUSCAR LA EXCEPCIÓN
BUSCAR TRANSACCIONES FAVORABLES Y DE BAJO COSTE
CALCULADA INCOMPETENCIA
CALUMNIA
CAMBIAR EL PAQUETE, NO EL PRECIO
CAMBIO DE NEGOCIADOR
CAMBIO DE SENTIDO
CAMBIO DE TEMA
CAOS
CARTA SECRETA
CASINO
CASTIGO
CAUSAR PERTURBACIONES FÍSICAS
CEBAR Y CAMBIAR
CELEBRAR CONFERENCIAS
CENTRARSE EN ASPECTOS CONCRETOS
CERRANDO UN TRATO
CIERRE CON CONCESIÓN
CIERRE CON RESUMEN

CITAR UN PRECEDENTE
CLUB DE GOLF
COLAPSAR EL NEGOCIO DE ALGÚN COMERCIANTE
COMBATIR EL ANTAGONISMO
COMPARTIR EXPERIENCIAS
COMPARTIR EL RIESGO
COMPORTAMIENTO EMPÁTICO
COMPRE AHORA, NEGOCIE DESPUÉS
COMPROMISO
COMPROMISO AL INICIO
COMUNICACIÓN NO VERBAL
COMUNICACIONES VERBALES
CONCERTACIÓN
CONCESIÓN CALCULADA
CONCESIÓN DE CIERTO RANGO AL Oponente
CONCESIÓN IMPOSIBLE
CONCESIÓN VOLUNTARIA
CONFERENCIAS NO OFICIALES
CONFESIÓN
CONFIDENCIALIDAD
CONFUSIÓN
CONFUSIÓN EN EL CIERRE
CONSENSO FRAUDULENTO
CONSULTAR AL PERSONAL
CONSUMIR TIEMPO
CONTRA-ATAQUE
CONTRAOFERTA
CONTROL DE LA INFORMACIÓN
CONTROL DEL TIEMPO
CONTROLAR LAS ESTADÍSTICAS
CONVERTIR SU RETICENCIA EN SI
COOPERACIÓN UNILATERAL
CREAR DISTRACCIONES
CREAR UN CLIMA FAVORABLE
CREAR Y PRESERVAR ALTERNATIVAS
CUANDO NO SE BUSCA EL ACUERDO
CULPA
CUMBRE
DAR EJEMPLO
DAR IMAGEN DE SEGURIDAD
DAR PRIORIDAD A LAS RELACIONES PERSONALES
DAR PRIORIDAD A LOS TEMAS INTEGRATIVOS
DEBILITAR LAS DIFERENCIAS
DECLARAR LAS PREFERENCIAS
DEFENSA APASIONADA DE LA POSICIÓN
DEFENDER LA POSICIÓN
DEFINIR EL TEMA
DEJAR UN TEMA SIN RUIDO
DEJAR QUE EL OTRO ESCOJA
DELEGACIÓN
DELIMITACIÓN DE PUNTOS PERSONALES EN COMÚN
DEMANDA INACEPTABLE
DEMANDAS EXTREMAS
DEMOSTRAR LA MEJOR ALTERNATIVA
DESAPARECIDO
DESARME PREVIO DE LA CONTRAPARTE
DESARROLLAR LA CONFIANZA

DESCONFIAR DE LAS ASUNCIONES
DESGLOSAR EL PRECIO
DESTACAR LA ACTUACIÓN ANTE LOS PODERDANTES
DESTACAR LOS ÉXITOS MUTUOS
DESTRUIR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN
DESVIANDO LAS CULPAS
DESVIAR LA ATENCIÓN
DESVIAR LOS ATAQUES
DETECTIVE PRIVADO
DEVOLUCIÓN DEL FAVOR
DIFAMAR
DISCO RAYADO
DISCUSIÓN PRELIMINAR
DISIMULO
DISOCIACIÓN
DISPARO
DISTINGUIR EL COMPORTAMIENTO DEL ROL
DISTRACTORES
DIVIDE Y VENCERÁS
DOLOR DE CABEZA
DR. JECKYLL
EDREDÓN
EL BUENO Y EL MALO
ELECCIÓN DE LA FILOSOFÍA NEGOCIADORA
ELEVAR EL NIVEL DE ASPIRACIÓN
EMBELLECEDOR DE CONTRATOS
EMISARIO
EMOCIÓN POR CIERRE
EMPEZAR POR EL TEJADO
EMPEZAR PRESENTANDO LOS ARGUMENTOS A FAVOR
ENFOCAR EL INTERCAMBIO A LARGO PLAZO
ENFOQUE EXPLORATORIO
ENGAÑO
ENHORABUENA
ENTENDER LAS EMOCIONES
ENTORNO ESTRESANTE
ENTRAMPAMIENTO
ENTRE PROFESIONALES...
ESCALADA DE AUTORIDAD
ESCALADA EN EL ULTIMO MOMENTO
ESCEPTICISMO
ESCUCHAR A LA OTRA PARTE
ESFINGE
ESTABLECER UNA BASE DE PARTIDA COMÚN
ESTALLIDO EMOCIONAL
ESTO ES LO QUE HAY
EUFORIA Y PÁNICO
EVITAR COMPROMISOS PERSONALES
EVITAR EL COMPROMISO FIRME AL PRINCIPIO
EVITAR LA ASOCIACIÓN
EVITAR LA SOBRENEGOCIACIÓN
EVITAR SI/NO
EVITAR TRANSCRIPCIONES TAQUIGRÁFICAS
EVITAR UN ENCARGO ESTRICTO
EXAGERAR EL VALOR DEL ACUERDO ALCANZADO
EXAGERAR EL VALOR DE LA CONCESIÓN
EXIGIR APOYO INSTITUCIONAL

EXIGIR AUTORIDAD
EXIGIR EL COMPROMISO
EXIGIR UNA PRIMERA OFERTA DEL OTRO
EXPERTOS
EXPLICAR ANTES QUE DISCUTIR O COARTAR
EXPLORADOR
EXPLOTAR LA AMBIGÜEDAD DEL CONTRATO
EXPONERSE A UN DAÑO POTENCIAL CAUSADO POR EL OTRO
EXPRESAR APRECIO POR LO QUE HA HECHO EL Oponente
EXPRESIÓN DE AFECTO
EXTRAER UN COMPROMISO PREVIO
EXTRAER UN COMPROMISO VERBAL
FALSAS DEMANDAS Y DESEOS
FATIGA
FAVOR PERSONAL
FAVORECER AL OTRO
FLEXIBILIDAD
FORMAR UNA COALICIÓN
FORMULAR LAS DEMANDAS CON PRECISIÓN
FORZAR EL FAVOR Y PEDIR ALGO A CAMBIO
FRENTE RUSO
FRENTE AL PODEROSO
FUEGO DE COBERTURA
FUEGO CRUZADO
GANAR LA APROBACIÓN DE TERCEROS
GLOBO SONDA
GRUPO DE ESTUDIO
GUERRA SANTA
HACER AMISTAD CON EL OTRO
HACER INTENCIONADAMENTE ACUERDOS INSEGUROS
HACER QUE DESTAQUEN LAS NORMAS COOPERATIVAS
HACERSE EL TONTO
HACERSE EL LOCO
HACER SABER A AL OTRO QUE HAY UNA SALIDA
HACER VER LAS CONSECUENCIAS
HALAGAR AL OTRO
HECHO CONSUMADO
HEMOS PERDIDO LA CUENTA
HORA DE COMER
ICEBERG
IGNORAR EL COMPROMISO DEL Oponente
IGNORAR EL TIEMPO LÍMITE
IGNORAR LA POSICIÓN DE APERTURA DEL OTRO
IGNORAR LA RECIPROCIDAD
IMPEDIR EL COMPROMISO
IMPERTINENCIA CORTÉS
IMPLICAR A TODOS
IMPONER RETRASOS AL OTRO
INCLUIR AL OTRO
INCREMENTAR EL VALOR DE UN OBJETO
INCUMPLIR EL ACUERDO
INFORMACIÓN CAÍDA DEL CIELO
INSEGURIDAD DELIBERADA
INSPECCIÓN
INSPECCIÓN LIMITADA
INTENCIONES DUDOSAS
INTERRUPCIONES

INTRODUCCIÓN DE DEMANDAS POSITIVAS PROPIAS
INTRODUCIR EXTRAÑOS EN LA NEGOCIACIÓN
INTRODUCIR UN INTÉRPRETE
INVERSIÓN DE ROLES
INVITAR A UN ALTO FUNCIONARIO
INVOCAR EL PODER PERSONAL
INVOCAR SANCIONES INSTITUCIONALES
INVOCAR TRATOS REPETIDOS
JUDO
JUSTIFICAR MOVIMIENTOS DE PRESIÓN
JUSTO Y RAZONABLE
LENGUAJE SIMILAR
LEVANTAR ACTAS
LEVANTAR LA SESIÓN
LIMITAR LA OPORTUNIDAD DE VIGILANCIA
LIMITAR LAS PROPUESTAS
LIMITE ESPACIAL
LLEVAR LA INICIATIVA
MALA FAMA
MALA Y BUENA NOTICIA
MALENTENDIDO
MAMA HUBBARD
MANEJAR LAS OBJECIONES
MANIFESTAR CULPABILIDAD
MANIFESTAR PREFERENCIA POR LA SOLUCIÓN PROPIA
MANTENER ABIERTOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN
MANTENER LOS ASUNTOS MUY COMPLICADOS
MANTENER OCULTOS LOS ARREGLOS
MANTENER UNA POSICIÓN VAGA
MEDIADOR
MEDICINA
MEDIOS DE COMUNICACIÓN
MINIMIZAR LA CONCESIÓN DEL OTRO
MIS COLEGAS SON AGRESIVOS
MOSTRAR A LA COMPETENCIA
MOSTRAR CONFIANZA EN EL OTRO
MOSTRAR INTERÉS
MOSTRAR LA DESILUSIÓN
MOSTRAR SENTIDO DEL HUMOR
MOSTRAR TACTO
MOVIMIENTOS AL MARGEN DE LA MESA
MUESTREO
NADA SIN NADA
NEGAR LA AMENAZA
NEGAR LA CONCESIÓN
NEGARSE A DAR INFORMACIÓN
NEGOCIACIÓN SECRETA
NEGOCIANDO DE MALA FE
NEGOCIAR POR TELÉFONO
NIEBLA
NO DEJAR SALIDA AL OTRO
NO DIGA "PERO", DIGA "SI... Y"
NO NEGOCIABLE
NO PERDER DE VISTA LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL ACUERDO
NO APRESURAR LAS DECISIONES
NO SOLICITAR EL COMPROMISO
NO SOLICITAR LA CONCESIÓN ESPERADA

NO TENGO MÁS REMEDIO
NOS VEREMOS EN LOS TRIBUNALES/EN LOS PIQUETES
NUEVA IMAGEN
OBTENER MÁS RECURSOS
OFERTA ESCALONADA
OFERTA FINAL
OFERTA INACEPTABLE
OFF-THE-RECORD
ONO
ÓPTICO DE BROOKLYN
"OPTIMIZANDO"
OSCURECER EN EL ACUERDO QUIEN CONCEDIÓ
OTROS CANALES DE COMUNICACIÓN
PACIENCIA
PAGO POR ADELANTADO
PANTALLAS DE HUMO
PARADOJA PRAGMÁTICA
PARAR EL RELOJ
PARTIR LA DIFERENCIA
PARTO SIN DOLOR
PARTICIPACIÓN
PEQUEÑOS PASOS
PERMITIR AL OTRO QUE REVISE SUS COMPROMISOS
PERRY MASON
PETICIÓN "POR MANDATO"
PETICIÓN DISFRAZADA
PETRIFICADO
PIQUETES DE PROTESTA
PLATAFORMA
PLUMA EN EL AIRE
PODER DE LEGITIMACIÓN
PODER DE LA SOLUCIÓN SIMPLE
PONER A LA FIRMA
PONER EL CEBO EN EL ANZUELO
PONER FIN A LAS CONCESIONES
¿POR QUÉ?
POSTERGAR LAS CUESTIONES ESPINOSAS
PREAVISO
PREDECIBLE
PREGUNTA HIPOTÉTICA
PREGUNTANDO AL OTRO
PREOCUPACIÓN ESTRATÉGICA
PREPARAR LA RETIRADA
PRESENTAR EL PROBLEMA Y SU SOLUCIÓN PRIMERO
PRESENTAR UNA DISCULPA
PRESIÓN POLÍTICA Y ECONÓMICA
PRESIÓN SIN RETROCESO
PRESIÓN FINAL
PRESTAR ATENCIÓN A LOS PUNTOS DÉBILES
PRESUPUESTO A LA BAJA
PRETEXTOS PARA CEDER
PREVER PROBLEMAS FUTUROS
PREVENIR FUGAS DE INFORMACIÓN
PROFESIONALIDAD
PROMESA
PROPONER A CIEGAS
PROPONER, NO RECLAMAR

PROPUESTA "RAZONABLE"
PROPUESTA RAZONABLE QUE RECHAZA EL Oponente
PROTESTA
PRUEBA DE FUERZA EN UN ASUNTO MENOR
PRUEBA INICIAL DE FUERZA
PSEUDO-ACUERDO
"PUENTE"
PUNTO FOCAL
QUITARSE EL MUERTO
RAZONAMIENTO INCORRECTO
REAFIRMAR LAS RELACIONES
REALZAR LOS COSTOS ADYACENTES
RECESO
RECIPROCIDAD
RECOMENDAR LA CONCESIÓN VOLUNTARIA Y CEDER
RECONOCER EL PUNTO DE VISTA
RECONOCER LAS DIFERENCIAS CON OPTIMISMO
RECONOCER LAS EMOCIONES DEL OTRO
RECONOCIMIENTO DEL TERRENO
RECORDAR AL OTRO SUS OBLIGACIONES
RECORDAR AL Oponente CRÍTICAS DE SUS PODERDANTES
RECORDAR EL COMPROMISO
RECURRIR A TERCEROS
RECURRIR A TERCEROS PARA FRENAR LOS ATAQUES
RECHAZAR EL "TRATO HABITUAL"
RECHAZAR LA PRIMERA OFERTA
RECHAZO A NEGOCIAR
REDONDEAR
REDUCIR EL RITMO DE LA INTERACCIÓN
REDUCIR LA TENSIÓN
REGATEO
REGLA 90-10
REGLAMENTO DE SEGURIDAD
RENUNCIAR AL CONTRA-ATAQUE
REPETICIÓN DE LA DEMANDA
REPETIR LA CINTA MAGNETOFÓNICA
REPRIMIR LAS ACUSACIONES DIRECTAS AL OTRO
RESALTAR LAS VENTAJAS PARA LA OTRA PARTE
RESISTENCIA
RESTRINGIR ALTERNATIVAS
RESPUESTAS A PREGUNTAS DIFÍCILES
RESUMEN INCORRECTO
RESUMEN PARCIAL
RETENER COMO REHÉN VALORES PRINCIPALES.
RETIRADA APARENTE
RETIRAR LA CONCESIÓN
RETRASAR LA PRESENTACIÓN DE LOS TEMAS
REUNIONES EN PRIVADO
RIDICULIZAR LAS AMENAZAS
RUMORES
SACAR A COLACIÓN LA TÁCTICA DEL OTRO
SALAMI
SALAMI BACK
SECUENCIA DE OFERTAS
SEDUCCIÓN
SEÑALES
SEPARAR LA INVENCION Y LA DECISION

SESIÓN MARATONIANA
SESIONES FRECUENTES E INMEDIATAS
SEXO
SI, PERO
SILENCIO
SIMPLIFICAR LOS TEMAS
SINTONIZAR CON EL OTRO
SOBORNO
SOBREPUJA
SOCIALIZACIÓN
SOCIO TERCO
SOLICITAR COMPORTAMIENTO EMPÁTICO
SOLICITAR COMUNICACIÓN CON EL PODERDANTE
SOLICITAR INDIRECTAMENTE UNA CONCESIÓN
SOLICITAR INSTRUCCIONES CLARAS
SOLICITAR LEVANTAMIENTO DE ACTA
SOLICITAR "UN PEQUEÑO CAMBIO"
SOLICITAR UNA CONCESIÓN
SOLUCIÓN INCONTROVERTIBLE
SONDEAR
SORDO
SORPRESA
SUBASTA A LA HOLANDESA
SUBASTA A LA INVERSA
SUBRAYAR LA EXPERIENCIA COMÚN
SUBRAYAR UNA OPINIÓN COMÚN
"SUPERABUNDANCIA" DE INFORMACIÓN
SUPERAR LA MEJOR OFERTA
TÁCTICAS DE DIVERSIÓN
TEMAS ENCADENADOS
TEMAS FÁCILES PRIMERO
TENER EN CUENTA LAS NECESIDADES PERSONALES
TEORÍA DEL PODER
TERMINAR RÁPIDAMENTE
TERRENO FAVORABLE
TEXTO ÚNICO DE NEGOCIACIÓN
TIEMPO LÍMITE
TIEMPO PARA LA ACEPTACIÓN
TIEMPO PARA PENSAR
TIRO POR APROXIMACIÓN
TOMAR COMO REFERENCIA EL VALOR ABSOLUTO
TOMAR NOTAS
TORPE
TRABAJANDO SOBRE UN PROBLEMA IMPORTANTE DEL OTRO
TRATO CONTINUADO
TRATO PARCIAL
TRUEQUE
ULTIMÁTUM
USAR PRINCIPIOS VALORADOS CON IMPLICACIONES VENTAJOSAS
USO DE PSICÓLOGOS
USO DEL EQUIPO
UTILIZAR LAS DIFERENCIAS PARA CREAR ACUERDOS
UTILIZAR EL MEJOR ACUERDO ALTERNATIVO
UTILIZAR UN BORRADOR DE NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICO
VALOR ACTUAL DE LA SATISFACCIÓN FUTURA
VALORAR AL OTRO
VENDA BARATO PERO HÁGASE FAMOSO

VIGILANCIA
VINCULAR DOS NEGOCIACIONES
VÍNCULO PARA EL RECLAMO
VIUDAS Y HUÉRFANOS

En segundo lugar, en la casilla de contexto explicamos cómo se utiliza el movimiento estratégico, lo que resulta de utilidad para clasificar correctamente las tácticas extra-dimensionales. "Contexto" nos sitúa en una acción concreta de aprovechamiento táctico. El movimiento registrado como primera acción táctica en las *Memorias* de Talleyrand, *Uso del equipo*, pertenece a dimensión lateral, por lo que "Contexto" no aporta aquí datos relevantes para la clasificación. La información que procura esta casilla sirve también para enlazar tácticas consecutivas o que remiten a un mismo texto referencial.

En tercer lugar, la categoría remite a una de las siete dimensiones comunicativas: horizontal, vertical, lateral, externa, de las alternativas, de la intervención y de la ocultación. "Dimensión" es el dato clave para la reconstrucción del repertorio fáctico manifiesto que vamos a procesar. Los movimientos extra-dimensionales, que no aparecen en las tablas que recogen el repertorio dimensional, se clasificarán de acuerdo con los criterios que rigen la formación de las dimensiones⁸⁹⁷.

⁸⁹⁷ Cfr. "Comunicación y movimientos estratégicos"

REPERTORIO DIMENSIONAL POTENCIAL

DIMENSIÓN HORIZONTAL

Alianza
Club de golf
Formar una coalición
Colapsar el negocio de algún comerciante
Consultar al personal
Cumbre
Exigir autoridad
Grupo de estudio
Invitar a un alto funcionario
Petición por mandato
Piquetes de protesta
Preaviso
Recordar al oponente críticas de sus poderdantes
Solicitar comunicación con el poderdante

DIMENSIÓN VERTICAL

Calculada incompetencia
Defensa apasionada de la posición
Dejar un tema sin ruido
Delegación
Destacar la actuación ante los poderdantes
Desviando las culpas
Exagerar el valor del acuerdo alcanzado
Evitar un encargo estricto
Esto es lo que hay
Exigir apoyo institucional
Guerra santa
Invocar el poder personal
Limitar las propuestas
Mantener los asuntos muy complicados
Mantener ocultos los arreglos
Oscurecer en el acuerdo quien concedió
Pseudo-acuerdo
Solicitar instrucciones claras

DIMENSIÓN LATERAL

Expertos
Uso de psicólogos
Uso del equipo

DIMENSIÓN EXTERNA

Acceso a centros de poder
Compartir el riesgo
Cuando no se busca el acuerdo
Implicar a todos
Introducir extraños en la negociación
Medios de comunicación
Presión política y económica
Recurrir a terceros para frenar los ataques
Rumores
Tácticas de diversión
Vincular dos negociaciones

DIMENSIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

Arca de Noé
Crear y preservar alternativas
Demostrar la mejor alternativa
Restringir alternativas
Subasta a la holandesa
Subasta a la inversa
Utilizar el mejor acuerdo alternativo

DIMENSIÓN DE LA INTERVENCIÓN
<i>Arbitraje</i> <i>Embellecedor de contratos</i> <i>Emisario</i> <i>Mediador</i>

DIMENSIÓN DE LA OCULTACIÓN
<i>Actos de espionaje</i> <i>Negociación secreta</i> <i>"Punteo"</i> <i>Reuniones en privado</i> <i>Rumores</i> <i>Soborno</i>

Por último, en cuarto lugar, "Referente" incluye el fragmento de texto en el que el autor narra la acción que se corresponde con el movimiento estratégico identificado.

4.3.3. Presentación de los resultados

El repertorio fáctico manifiesto de Talleyrand que es posible reconocer a partir de sus *Memorias* se presenta de acuerdo con la lectura lineal de los documentos seleccionados.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 1	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Uso del equipo</i>	Solicitar como ayudante a Dalberg al rey de Francia	Lateral	"... le rogué que nombrara también al duque de Dalberg, a quien yo quería distinguir porque tenía gran amistad con él y porque, además, sería un gran colaborador mío debido a su nacimiento, a sus relaciones de familia en Alemania y a su capacidad." p. 235.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 2	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Evitar un encargo estricto</i>	A petición del rey, elaborar las instrucciones que éste aprobará que le conceden libertad para negociar	Vertical	"Las restantes instrucciones no se dan a los embajadores como una norma absoluta de la que no puedan apartarse en ningún momento. Podrán ceder en lo menor para obtener lo que supongan posee un interés mayor." p. 248 "... no pueda ser hecha ninguna sugerencia, proposición o concesión más que de acuerdo con la opinión de su ministro de Asuntos Exteriores.." p. 248.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 3	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Reconocimiento del terreno</i>	Encuentros con los representantes del cuerpo diplomático de las otras partes	Horizontal	"Al día siguiente de mi llegada me dirigí a las casas de los miembros el cuerpo diplomático. Los encontré a todos algo asombrados del escaso partido que habían sacado de la capitulación de París." p. 251.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 4	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Engaño</i>	Hacer creer que acepta los tratos convenidos entre los aliados	Horizontal	"No pasó mucho tiempo sin que me informaran de que habían constituido una comisión y de que mantenían conferencias, de las que se había levantado un acta. Su proyecto se basaba en el decidir solos lo que habría de someterse al Congreso (...).No me quejé" p. 252

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 5	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Amenaza</i>	Insinuar una alianza con otros países también despreciados por los aliados	Horizontal	"... me limité a comunicar todo el descontento que experimentaban los ministros de las potencias secundarias, que tenían intereses comunes conmigo." p. 252.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 6	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Asociados</i>	Unirse a las pequeña potencias	Horizontal	"... pronto me consideraron como su apoyo, y una vez seguro de su asentimiento a lo que hiciera apremié oficialmente la apertura del Congreso." p. 252.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 7	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Engaño</i>	Hacer ver que desconoce las conferencias informales de los aliados	Horizontal	"En mis primeras peticiones aparenté desconocer las conferencias que habían tenido lugar." p. 252

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 8	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Aspectos formales</i>	Urgir la apertura del Congreso	Horizontal	"La apertura del Congreso se fijó para tal día; pero pasó aquel día. Yo rogué que se indicara otro que fuera próximo." p. 252.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 9	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Tiempo límite</i>	Urgir la apertura del Congreso	Horizontal	"Hice comprender que era conveniente que no permaneciera mucho tiempo alejado de Francia." p. 252

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 10	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Repetición de la demanda</i>	Destacar la petición de apertura del Congreso	Horizontal	"Algunas respuestas, al principio evasivas, me hicieron renovar mis instancias." p. 252

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 11	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Protesta</i>	Quejarse porque no se inician las conversaciones oficiales	Horizontal	"...llegué a quejarme un poco" p. 252

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 12	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Acceso a centros de poder</i>	Aproximación a Metternich y Nesselrode para obtener trato más favorable.	Horizontal	"...hube de hacer uso de la influencia personal que había conseguido en negociaciones anteriores sobre los principales personajes del Congreso. El príncipe de Metternich y el conde de Nesselrode no querían ser desatentos conmigo y me invitaron a una conferencia que había de realizarse en la cancillería de Asuntos Exteriores." p. 252

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 13	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Asociados</i>	Buscar el apoyo del representante de España, Pedro Labrador	Horizontal	"Labrador, ministro de España, con quien me honro de haber hecho causa común en las deliberaciones del Congreso, recibió la misma invitación." p. 252

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 14	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Sorpresa</i>	Cuando en la reunión informal a la que es invitado el príncipe de Hardenberg y Metternich hablan de potencias aliadas, Talleyrand se muestra ofendido.	Horizontal	"Yo declaré que unas <i>potencias aliadas</i> y un <i>Congreso</i> , en el que se encontraban potencias que no eran aliadas, eran, a mi modo de ver, términos poco adecuados para realizar lealmente una colaboración. Repetí con algo de asombro y hasta de calor la palabra <i>aliadas</i> ."

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 15	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Culpa</i>	Reprochar a los aliados que continúan siéndolo cuando ya no reina en Francia quien ocasionó la ruptura de las relaciones.	Horizontal	-Aliadas... -dije-, ¿contra quién? No contra Napoleón, puesto que está en la isla de Elba; no contra Francia, ya que se ha firmado la paz; tampoco contra el rey de Francia: es la garantía de la duración de esta paz. Señores, hablemos francamente: si todavía existen <i>potencias aliadas</i> , yo sobre aquí." p. 253.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 16	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Cambio de sentido</i>	Ante la prevención con que se acoge a Francia en el Congreso, Talleyrand se presenta como representante de la única nación que no aspira a nada.	Horizontal	"Señores, yo soy quizás el único que no pido nada. Todo lo que pido para Francia se limita a muchos respetos. Es bastante poderosa por sus recursos, por su extensión, por el número y espíritu de sus habitantes, por la compacidad de su territorio, por la unidad de su administración, por las defensas que la han dotado la naturaleza y la industria. No quiero nada, os lo repito, y os traigo mucho." p. 253.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 17	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Usar principios valorados con implicaciones ventajosas</i>	Introducir como garante de la estabilidad europea el principio de la legitimidad.	Horizontal	"La presencia de un ministro de Luis XVIII consagra aquí el principio de Europa consiste en desterrar para siempre la idea de que se pueden adquirir derechos por medio de la conquista y en restaurar el sagrado principio de la legitimidad, fuente de orden y de la estabilidad." p. 253-4.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 18	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Mala fama</i>	Enlazar el principio de legitimidad con la presencia de Francia en las deliberaciones.	Horizontal	"Si mostráis hoy que la presencia de Francia en el Congreso os molesta, equivaldría a decir que no estáis guiados por los verdaderos principios solamente y que no queréis ser justos." p. 254

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 19	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Establecer una base de partida común</i>	Poner de manifiesto como objetivo común la justicia	Horizontal	"...porque todos comprendemos igualmente que un camino sencillo y recto es el único digno de la noble misión que tenemos que desempeñar." p. 254.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 20	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Desarme previo de la contraparte</i>	Hacer ver a las grandes potencias que su pretensión de presentar las resoluciones del congreso como <i>Hecho Consumado</i> queda invalidada.	Horizontal	"¿Cuando se abre el Congreso general? ¿Cuándo comienzan las conferencias? Son éstas las preguntas que se formulan todos aquellos a quienes sus intereses han traído aquí. Si, como se divulga, algunas potencias quisieran ejercer en el Congreso un poder dictatorial, debo decir que, ciñéndome a los términos del tratado de París, no podría consentir en reconocer en esta reunión ningún poder supremo en las cuestiones que son de la competencia del Congreso..." p. 254

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 21	Contexto	Dimensión	Referente
<i>No tengo más remedio</i>	Recordar a las potencias que cuenta con el apoyo de las potencias menores.	Horizontal	"¿Cuando se abre el Congreso general? ¿Cuándo comienzan las conferencias? Son éstas las preguntas que se formulan todos aquellos a quienes sus intereses han traído aquí. Si, como se divulga, algunas potencias quisieran ejercer en el Congreso un poder dictatorial, debo decir que, ciñéndome a los términos del tratado de París, no podría consentir en reconocer en esta reunión ningún poder supremo en las cuestiones que son de la competencia del Congreso..." p. 254

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 22	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Hacer saber al oponente que hay una salida</i>	Reducir el embarazo de los representantes de las grandes potencias.	Horizontal	"Aproveché aquel momento para hacer algunas concesiones al amor propio de los que veía apurados." p. 254

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 23	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Señales</i>	Dejar entrever que consentirá en la dirección de las grandes potencias para algunos temas	Horizontal	"Dije que en una asamblea tan numerosa como lo era el Congreso, donde debían ser tratadas materias tan diversas, decidir sobre cuestiones de primera importancia y resolver sobre la muchedumbre de intereses secundarios era prácticamente imposible llegar a un acuerdo tratando todos estos temas en reuniones generales; pero que se podría encontrar algún medio para distribuir y clasificar todos los asuntos sin herir los intereses ni la dignidad de ninguna de las potencias." p. 254

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 24	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes</i>	Ante Luis XVIII, poner énfasis en el logro conseguido.	Vertical	"... pude escribir a París que la Casa de Borbón, vuelta a Francia hacía cinco meses, y Francia, conquistada cinco meses antes, se encontraban ya colocadas de nuevo en su verdadero rango en Europa y había recuperado la influencia que les correspondía en las más importantes deliberaciones del Congreso." p. 254.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 25	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Movimientos al margen de la mesa</i>	Organizar la celebración de una mesa en homenaje a Luis XVI	Externa	"Este homenaje era además un modo de atar de nuevo la cadena de los tiempos, una nueva consagración de los legítimos derechos de la Casa de Borbón. Debo decir que el emperador y la emperatriz de Austria me secundaron poderosamente en la piadosa y noble ceremonia (...) a la que asistieron todos los soberanos y todos los personajes entonces presentes en la capital del Imperio de Austria." p. 255.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 26	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Socio terco</i>	Rechazar la posesión de Sajonia por Prusia	Horizontal	"Pero cuando se presentó la propuesta de entregársela en la comisión de las ocho potencias declaré que me era imposible suscribirla. (...)... invoqué solamente en su favor el sagrado principio de la legitimidad." p. 255

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 27	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Acuerdos de principio</i>	Plantear el principio que guiará todas las soluciones como previo al reparto.	Horizontal	"Cuando los ministros de Francia se constituyeron en el Congreso como defensores decididos del principio de legitimidad, nadie se mostró al principio dispuesto a aceptar sus consecuencias más que cuando no contrariaran en nada sus respectivas conveniencias, ante las cuales se pretendía desconocer dicho principio. Por ello, para hacerlo triunfar hube de esperar todos los obstáculos que puede ofrecer la ambición contrariada cuando se encuentra a punto de ser satisfecha." p. 256".

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 28	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Flexibilidad</i>	Mostrarse abierto a otras alternativas relativas a la compensación a Prusia con Sajonia, prometida por los aliados.	Horizontal	"¿No había más medios de ofrecerle amplias indemnizaciones en otros territorios de los que podía disponer el Congreso? Francia quería mostrarse comprensiva con todos los arreglos que pudiesen convenir al rey de Prusia, siempre que no fuesen contra el derecho;" p. 255.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 29	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Concesión imposible</i>	Auto-compromiso en relación al principio de legitimidad que impide ceder si la concesión vulnera el principio	Horizontal	"Usted me habla como si se tratara de un ajuste -le respondí-, y yo no puedo hacerlo. Tengo la dicha de no poder maniobrar tan fácilmente como usted. Usted es esclavo de sus intereses, y yo me guío por los principios; y los principios no transigen nunca." p. 256.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 30	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Hacer ver las consecuencias</i>	Advertir a Austria de los problemas de conceder Sajonia a Prusia: flancos en las montañas de Bohemia.	Horizontal	"Ni siquiera la detenía el peligro de dejar a Prusia que se estableciera en los flancos de las montañas de Bohemia, peligro que pareció no ver hasta que Francia se lo advirtió." p. 256

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 31	Contexto	Dimensión	Referente
<i>"Punteo"</i>	Contactar con el emperador de Austria, Francisco, para explicarle el problema de Sajonia.	Desviación	"Encontré un modo directo de hacer comprender al emperador Francisco, sin pasar por su ministerio, que había un grave interés para que se conservara Sajonia." p. 256.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 32	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Emisario</i>	Empleo de un intermediario de carácter no oficial para comunicarse con el emperador Francisco.	Mediación	"Las razones que expuse al intermediario de que me valí causaron gran impresión en el emperador." p. 256.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 33	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Hacer ver las consecuencias</i>	Poner de manifiesto ante Inglaterra las desventajas que le supone conceder Sajonia a Prusia.	Horizontal	"Inglaterra comprendió bien pronto también que era imprudente lanzar un nuevo elemento de enemistad y discordia entre las dos potencias que defendían los accesos de Alemania contra Rusia." p. 256

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 34	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Formar una coalición</i>	Unirse a Alemania e Inglaterra frente a Prusia y Rusia.	Horizontal	"...Francia encontró en Inglaterra y Austria dos potencias dispuestas a escuchar sin prevención las fuertes razones que tenía para hacer prevalecer el principio de la legitimidad. Cuando estas dos potencias comprendieron que sus propias conveniencias se encontraban de acuerdo con el principio de legitimidad reconocieron voluntariamente que este principio superaba las conveniencias de los otros." p. 256-7.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 35	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Negociación secreta</i>	Pactar con Inglaterra y Austria una alianza secreta.	Desviación	"... las cosas llegaron pronto hasta el extremo de que se formó una alianza secreta y eventual entre Francia, Inglaterra y Austria contra Rusia y Prusia. De este modo, por el solo ascendiente de la razón y por la potencia de los principios, Francia acababa de romper una alianza que iba dirigida contra ella." p. 257.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 36	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Divide y vencerás</i>	Enfrentar a las grandes potencias	Horizontal	"Los aliados se encontraban, pues, divididos entre sí, mientras que nosotros acabábamos de establecer una alianza cuyo eje era Francia." p. 257.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 37	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Frente ruso</i>	Hacer ver al rey de Sajonia que si no renuncia a parte del territorio lo perderá todo.	Horizontal	"...le demostré la necesidad de hacer algunos sacrificios y traté de convencerle de que al extremo a que habían llegado las cosas era el único medio de garantizar la independencia de su país." p. 257.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 38	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Valorar al otro</i>	Exponer la delicada situación al rey de Sajonia en una reunión informal	Horizontal	"El rey de Sajonia, que quería mostrarme confianza, me había hecho pedir una entrevista a solas. En aquella conferencia (...) le demostré la necesidad de hacer algunos sacrificios..."

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 39	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Demanda inaceptable</i>	Ante la pretensión de Rusia de aplicar el principio de legitimidad para obtener el ducado de Varsovia, Talleyrand sostiene que Francia está dispuesta a aplicarlo pero que esto dará lugar a una Polonia independiente.	Horizontal	"Repliqué con vehemencia que se podía considerar ciertamente como una cuestión de principio (...); que, si se quería, Francia sería la primera no sólo en dar su adhesión al restablecimiento de Polonia, sino más aún: a reclamarla con ardor, a condición de que Polonia fuera restaurada tal como existía antiguamente y tal como Europa quería que fuese." p. 258.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 40	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Concesión imposible</i>	Hacer valer el principio de legitimidad	Horizontal	"Tras varias conferencias los ministros de Rusia comprendieron que no triunfarían en el plan de cubrir con el principio de legitimidad los interesados proyectos que estaban encargados de proponer..." p. 258.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 41	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Solución incontrovertible</i>	Presentar una propuesta que no se puede rechazar basada en el principio de legitimidad que ha sido implícitamente aceptado con la solución de Sajonia.	Horizontal	"Una vez adoptado el principio, nadie podía negarse a admitir sus consecuencias. Por ello Francia, después de haber rechazado las pretensiones basadas en el derecho de conquista, reclamó la seguridad de que Fernando IV sería reconocido como rey de Nápoles." p. 258.

TEXTO FUENTE: Relato de los acontecimientos			
Táctica nº 42	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Movimientos al margen de la mesa</i>	Solicitar de las grandes potencias un escrito contra el "usurpador" Napoleón, que regresa de Elba.	Horizontal	"A petición mía, debo decirlo en honor de los soberanos, sin presiones, Europa lanzó una declaración fulminante contra el "usurpador". Le llamo así porque eso fue Napoleón a su regreso de la isla de Elba." p. 260

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 43	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Ofrecer información alternativa a la que circula en forma de rumor por Viena, relativa al estado de las cosas en París.	Externa	"Por mucho que nos esforcemos en refutar tales noticias, citar fechas y hechos que las destruyen, oponerles las que recibimos nosotros mismos, indicarles la fuente donde creemos que el duque de Wellington extrae las suyas, pretenden dejar establecido que nosotros ignoramos lo que pasa en París..." p. 261.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 44	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Desviando las culpas</i>	Talleyrand fracasa al tratar de llegar a un acuerdo privado con Lord Castlereagh en el asunto de Sajonia antes de que se inicie el congreso: lo achaca a discrepancias en los principios.	Vertical	"He intentado por todos los medios llegar a ese acuerdo antes que abandonara Londres lord Castlereagh, a raíz de su paso por París y desde que estamos en Viena. Si no se ha realizado, la causa se ha debido no sólo a las prevenciones de lord Castlereagh, sino porque había una real y absoluta oposición entre sus puntos de vista y los nuestros. Vuestra Majestad nos ha ordenado defender los principios. La nota que he tenido el honor de remitirle el 11 de octubre muestra el poco respeto que por los mismos experimenta lord Castlereagh." p. 262

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 45	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Avance cauto</i>	Indicar que Francia desea el restablecimiento de Polonia pero sin solicitarlo abiertamente.	Horizontal	"He hablado a menudo -y al mismo emperador Alejandro- del restablecimiento de Polonia como de algo que Francia deseaba y estaba dispuesta a apoyar. Pero no he pedido este sistema sin alternativa, porque el mismo lord Castlereagh tampoco lo ha solicitado, porque hubiera sido yo sólo en hacer esta petición y porque hubiera disgustado al emperador Alejandro sin ganarme la voluntad de los demás, e incluso hubiera molestado a Austria, la cual, por lo menos hasta ahora, no desea tal restablecimiento." p. 262

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14

Táctica nº 46	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Sacar a colación la táctica del otro</i>	Encuentro con Metternich para hacerle saber que conoce el apoyo de Austria a Murat.	Horizontal	"Fui a verle el domingo pasado al salir de la comida del príncipe Trotmandsdorv. La víspera había recibido una carta de Italia en la que se me decía que Murat tenía setenta mil hombres, la mayor parte de los cuales estaban armados gracias a los austriacos, que le habían vendido veinticinco mil fusiles. Yo quería tener una explicación con Metternich, o por lo menos, demostrarle que lo sabía." p. 262.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14

Táctica nº 47	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Preguntando al otro</i>	Pregunta de la que se conoce la respuesta que pone de manifiesto la sinceridad del otro y permite dar información a la vez.	Horizontal	"...y como alegara, según su costumbre, el temor de que Murat sublevara toda Italia: -¿Por qué, pues -le dije-, le suministra usted armas, si le teme? ¿Por qué le ha vendido veinticinco mil fusiles? Negó el hecho, lo cual ya me lo esperaba; pero no le dejé la satisfacción de creer que me habían convencido sus negativas" p. 263.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 48	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Actos de espionaje</i>	Obtener información de terceros, alguien a quien en un salón comenta Metternich cuestiones relativas a la posición de Austria en el asunto de Nápoles.	Ocultación	"... le ocupaba de tal modo el asunto de Nápoles que encontrando a una dama le dijo que se le atormentaba con motivo de Nápoles, pero que él no consentiría, que miraba con respeto la situación de un hombre que se había hecho amar del país que gobernaba; que, por otra parte, estimaba apasionadamente a la reina, con la que sostenía correspondencia continua. Hay que esperar que tocará todos los resortes imaginables para que el asunto de Nápoles no sea tratado en el Congreso..." p. 263

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 49	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes</i>	Resaltar ante Luis XVIII, 24-11-14) la labor que desarrolla en Viena y que da en una gran consideración hacia Francia por parte de las potencias.	Vertical	"... a pesar de estas disposiciones, de las dificultades que nos oponen y de las que nos causan las cartas de París, las potencias nos tratan con una consideración que difícilmente hubiéramos podido esperar hace seis semanas. Incluso cabe decir que se asombran de ello." p. 263.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 50	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Obtener información sobre la opinión de lord Castlereagh respecto a Rusia, es decir, sobre enfrentamientos en la coalición de los cuatro grandes.	Horizontal	"Lord Castlereagh, personalmente agraviado, aunque haya recibido recientemente una nota rusa, suave de expresión, dice -pero no a nosotros- que si el emperador no quiere detenerse en el Vístula, será preciso obligarle a ello mediante la guerra..." p. 263.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 51	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Obtener de información sobre las intenciones de Schwarzenberg en relación al enfrentamiento con Rusia	Horizontal	"El príncipe de Schwarzenberg se inclina también por la guerra..." p. 263.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 52	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Actos de espionaje</i>	Obtener de información sobre los planes de guerra austriacos	Ocultación	"Se ha hecho incluso un plan de campaña en la cancillería de guerra; y el príncipe de Wrède ha hecho otro por su lado.(...) Pero este plan necesitaría la cooperación de cien mil franceses... (...) Es preciso, pues, esperar esta cooperación -sobre la absoluta necesidad de la cual opinan unánimemente los militares-, que nos será solicitada si estalla la guerra. Pero hasta ahora ni lord Castlereagh ni Metternich nos hablan de guerra, y hasta se asegura que entre ellos tampoco han tratado de la misma. Sólo parece que han iniciado separadamente conversaciones con Baviera sobre el particular." p. 263.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 53	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Agenda</i>	Dar instrucciones al representante de Francia en la comisión de Italia para que introduzca la posibilidad de enlazar y retirar concesiones.	Lateral	"El señor de Noailles ha recibido instrucciones más para que no admita los arreglos hechos sobre el Piamonte más que como parte integrante de los arreglos a efectuar, con el concurso de Francia, sobre la totalidad de Italia. Es una especie de reserva que me ha parecido conveniente hacer a causa de Nápoles". p. 264.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 54	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Uso del equipo</i>	Distribución de los plenipotenciarios en las diferentes comisiones: Noailles en Italia, Dalberg en Suiza.	Lateral	"Los asuntos de Suiza van a tratarse en una comisión de la que forma parte el señor de Dalberg." p. 264.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 55	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes</i>	Destacar las dificultades a las que se enfrentan los representantes de Francia.	Vertical	"Numerosas razones me hacen desear estar al lado de Vuestra Majestad. Pero me siento retenido aquí por la idea de que puedo ser más útil a su servicio y por la esperanza de que, a despecho de todos los obstáculos, llegaremos a conseguir por lo menos una gran parte de lo que deseamos." p. 264.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 24-11-14			
Táctica nº 56	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Anclar</i>	Influir en las expectativas de logro de Luis XVIII.	Vertical	"Numerosas razones me hacen desear estar al lado de Vuestra Majestad. Pero me siento retenido aquí por la idea de que puedo ser más útil a su servicio y por la esperanza de que, a despecho de todos los obstáculos, llegaremos a conseguir por lo menos una gran parte de lo que deseamos." p. 264.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 57	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Movimientos al margen de la mesa</i>	Organizar el funeral por Luis XVI	Externa	"He ordenado ya los preparativos. Al hacerlo no he seguido sólo los impulsos de mi corazón, sino que he pensado también que era preciso que los embajadores de Vuestra Majestad, al hacerse intérpretes del dolor de Francia, lo pusieran de manifiesto en tierra extranjera y ante las miradas de toda Europa reunida. Todo lo que existe en Viena de mayor distinción estará presente. Ignoro lo que costará, pero lo considero un gasto necesario." p. 265.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 58	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes</i>	Resaltar el papel de Talleyrand en la disolución de la coalición de las grandes potencias.	Vertical	"Si se hubiesen ejecutado los proyectos que encontré formados a mi llegada aquí, Francia se hubiera encontrado semiaislada en Europa. Todos mis esfuerzos han tendido a evitar tal desdicha, pero mis esperanza no conseguían cristalizar. Ahora, Sire, tenemos disuelta la coalición." p. 265.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 59	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Halagar al otro</i>	Adular a Luis XVIII.	Vertical	"Vuestra Majestad se convertirá, en verdad, en alma y jefe de esta unión, constituida para la defensa de los principios que ha sido la primera en proclamar." p. 266.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 60	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Formar una coalición</i>	Pactar con Austria e Inglaterra	Horizontal	"Ahora marchamos de acuerdo con dos de las mayores potencias, tres Estados de segundo orden, y pronto se unirán otros Estados que no se guían por principios y máximas revolucionarias." p. 265-6.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 61	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes</i>	Presentar las circunstancias que dan lugar a la coalición como fruto de la actividad de Talleyrand	Vertical	<p>"Después de Dios, las causas eficientes de tal mudanza han sido:</p> <p>Mis cartas a Metternich y a lord Castlereagh, y la impresión que han producido.</p> <p>Las insinuaciones que he hecho a lord Castlereagh relativas a un acuerdo con Francia, y de las cuales he dado cuenta a Vuestra Majestad.</p> <p>La preocupación que he tenido de apaciguar su desconfianza, al mostrarles el más perfecto desinterés, en nombre de Francia.</p> <p>La paz con América, que al libertarle de su apuro le ha dado una mayor libertad para actuar y un valor más grande.</p> <p>Por último, las pretensiones de Rusia y de Prusia, consignadas en el proyecto ruso, y sobre todo el tono en que se había redactado..." p. 266</p>

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 62	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Bulldog</i>	Insistir en la posibilidad de firmar un acuerdo con Inglaterra	Horizontal	"Yo aproveché aquella disposición para insistir sobre el acuerdo de que le hablaba hacía largo tiempo." p. 266.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 63	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Apoyar una idea del otro</i>	Talleyrand se muestra conforme con la iniciativa de Castlereagh de dar forma de artículo a sus ideas sobre el pacto.	Horizontal	"Al día siguiente vino a mi casa y quedé agradablemente sorprendido cuando vi que había dado a sus ideas la forma de artículos. Hasta aquel momento le había acostumbrado poco a los elogios, lo que hizo más sensible todo lo que le dije alabando su proyecto." p. 266

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 64	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Halagar al otro</i>	Elogiar el borrador de acuerdo que le presenta lord Castlereagh	Horizontal	"Hasta aquel momento le había acostumbrado poco a los elogios, lo que hizo más sensible todo lo que le dije alabando su proyecto." p. 266

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 65	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Acuerdo rápido</i>	Sacrificio de la precisión en la redacción del pacto secreto para aprovechar la disposición de Inglaterra.	Horizontal	"En algunos artículos se hubiera podido cuidar más la redacción; pero con gentes de débil carácter era preciso apresurarse a terminar, y lo hemos firmado esta noche." p. 266.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 66	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Expertos</i>	Introducir a especialistas en el equipo.	Lateral	"... como tal caso puede ocurrir y hacer necesaria una convención militar, ruego a Vuestra Majestad que se sirva ordenar que el general Ricard venga aquí para asistirme." p. 266-7.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 67	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Uso del equipo</i>	Solicitar la presencia de un militar concreto, el general Ricard, por sus cualidades.	Lateral	"Tiene la confianza del mariscal duque de Dalmacia, y, habiendo permanecido mucho tiempo en Polonia y especialmente en Varsovia, posee conocimientos locales que pueden ser muy convenientes para acuerdos de esta naturaleza. Además la opinión que me merecen su talento y su habilidad hace que lo prefiera a cualquier otro." p. 267.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 68	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Prevenir fugas de información</i>	Recomendar la presencia del general Ricard de incógnito	Horizontal	"Pero es necesario que venga de incógnito y que el ministro de la Guerra, después de haberle dado los documentos necesarios, le recomiende el más profundo secreto." p. 267.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15			
Táctica nº 69	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Prevenir fugas de información</i>	Para la ratificación del tratado secreto por el rey Luis XVIII, Talleyrand solicita discreción	Horizontal	"Suplico a Vuestra Majestad que se sirva ordenar que sean expedidas las ratificaciones de la convención y me sean enviadas lo más pronto posible. Vuestra Majestad estimará seguramente conveniente recomendar al señor de Jaucourt que emplee para este trabajo a hombres cuya discreción esté totalmente comprobada." p. 267.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII 8-2-15			
Táctica nº 70	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Engaño</i>	Como resultado del pacto secreto, el duque de Wellington alaba al rey francés a la menor ocasión. Talleyrand recomienda disimulo.	Lateral	"De sus declaraciones se puede deducir que, puesto que en las cuestiones de política interior no hay seguridad en el ejército, hay que evitar por encima de todo promover cuestiones en las cuales pudiera participar; y que, en cuanto a lo que pueda quedar todavía de agitación en los espíritus, no hay que asombrarse de ello, ni afligirse. Una conversación demasiado súbita sería sospechosa. Es una reflexión que he hecho y que todo el mundo ha reconocido justa." p. 268.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 8-2-15			
Táctica nº 71	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Atenciones y pequeños favores</i>	Agasajar a lord Wellington	Lateral	"El sábado pasado di a lord Wellington una gran comida. Había reunido en ella a todos los miembros del Congreso." p. 268.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 8-2-15			
Táctica nº 72	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes.</i>	Comunicar a Luis XVIII el agrado de Wellington ante sus preparativos.	Vertical	"Estaba muy satisfecho de que fuera la legación francesa quien se los hiciera conocer." p. 268.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 8-2-15

Táctica nº 73	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes</i>	Resaltar los logros relativos al asunto de Sajonia ante Luis XVIII	Vertical	"Aunque no hayamos obtenido todo lo que queríamos para Sajonia, queda, sin embargo, este país como potencia de tercer orden. Si es un mal que no tenga unos centenares de miles de almas más, este mal es relativamente ligero y puede remediarse, mientras que de haberse sacrificado la existencia de Sajonia en Europa el mal hubiera sido extremo y de las peores consecuencias." p. 269

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 8-2-15

Táctica nº 74	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Halagar al otro</i>	Atribuir al rey Luis XVIII el éxito en la cuestión de Sajonia.	Vertical	"Lo que importaba ante todo, por tanto, era salvarla, y a Vuestra Majestad sólo cabe la gloria de haberlo conseguido. Nadie hay que no lo comprenda y lo diga, y todo ello se ha conseguido sin querellarnos con nadie y hasta consiguiendo apoyo para el asunto de Nápoles." p. 269.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 8-2-15

Táctica nº 75	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Halagar al otro</i>	Mostrarse considerado con lord Castlereagh	Lateral	"Lord Castlereagh, a quien he dicho para adularle que Vuestra Majestad me había hecho el honor de encargarme que deseaba verle a su paso por París, se ha decidido a seguir ese camino..." p. 269.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 8-2-15			
Táctica nº 76	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Hecho consumado</i>	Concertar una cita entre lord Castlereagh y Luis XVIII sin consultarlo previamente con éste	Vertical	"Lord Castlereagh, a quien he dicho para adularle que Vuestra Majestad me había hecho el honor de encargarme que deseaba verle a su paso por París, se ha decidido a seguir ese camino..." p. 269.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 8-2-15			
Táctica nº 77	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Emisario</i>	Utilizar al general Pozzo para contactos informales con Alejandro	Intervención	"El general Pozzo no parte todavía. Incluso le he conminado a no hacer ninguna gestión para apresurar su salida. Me sirvo de él como intermediario con el emperador de Rusia." p. 270.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 8-2-15			
Táctica nº 78	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Acceder sin hacer concesiones</i>	Admitir como concesión cinco años para resolver el problema de la trata de negros cuando tal es el resultado esperado de antemano	Horizontal	"España y Portugal terminarán definitivamente la trata dentro de ocho años. Ocho años para estos países son mucho menos de lo que serían cinco para nosotros, vista la inmensa diferencia de las posiciones respectivas y sobre todo el estado de progreso. Nosotros no hemos cedido nada, y a pesar de ello los ingleses han quedado contentos. Lord Castlereagh me ha agradecido el apoyo que le he prestado." p. 270.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII 15-2-15			
Táctica nº 79	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Anclar</i>	Presentar un proyecto relativo a la cuestión italiana: plan para disminuir el número de soberanías en Italia y para alejar al hijo de María Luisa del poder	Horizontal	"Este plan había sido presentado bajo nuestro patrocinio, y en él aparecen dos ventajas: la primera, que disminuye en Italia el número de pequeñas soberanías, y la otra, mucho más esencial, la de alejar al hijo de la archiduquesa y quitarle toda esperanza de soberanía." p. 272.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 80	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Atacar la propuesta</i>	Hacer ver a Metternich que su contrapropuesta al plan francés para Italia no puede ser totalmente aceptada	Horizontal	"Antes de dirigirse a la archiduquesa, Metternich había presentado su contraproyecto y lo había discutido conmigo. Su enorme presunción y su gran ligereza le habían impedido ver que podría no tener un éxito completo." p. 272.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 81	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Recordar al oponente las críticas de sus poderdantes</i>	Talleyrand hace ver a Castlereagh que aunque la opinión pública esté satisfecha con el tema de la trata de negros y la libertad de navegación, el partido gubernamental sólo quedará satisfecho si reconoce a Fernando en Nápoles.	Horizontal	"Lord Castlereagh está suficientemente armado, por tanto, contra todos los ataques de la oposición, y lleva consigo todo lo que puede halagar a la opinión pública. Pero, tal como le he hecho observar, en un gobierno representativo los ministros no sólo tienen que contentar a la opinión pública, sino que es preciso que halaguen al partido gubernamental: Lo cual no puede hacer-le he dicho-más que obrando de acuerdo con nosotros, y en el mismo sentido que nosotros, en la cuestión de Nápoles." p. 273.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 82	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Bulldog</i>	Insistencia ante Castlereagh en relación al asunto de Nápoles.	Horizontal	"He empleado los ocho o diez últimos días en recalcarle esta cuestión, y aunque no he conseguido hacerle tomar una decisión-lo que, por lo demás, él cree que no puede hacer-le he inducido a desear, casi tan vivamente como nosotros, la expulsión de Murat y parte con la resolución de actuar lo más posible para decidir a su gobierno a realizarlo." p. 273.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 83	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Exigir el compromiso</i>	Extraer de Castlereagh la promesa de que le enviará la decisión de Londres relativa a la cuestión de Nápoles.	Horizontal	"Me ha prometido que al tercer día de su llegada a Londres me expediría un correo portador de la decisión de su corte; y, convencido por mis razones, espera que será favorable." p. 273.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 84	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Exigir apoyo institucional</i>	Pedir a Luis XVIII que reciba a Castlereagh para halagarle y reforzar las demandas francesas en relación a Nápoles.	Vertical	"Suplico a Vuestra Majestad que se sirva hablar en este sentido a lord Castlereagh a su paso por Londres." p. 273.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 85	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Asociados</i>	Lograr la colaboración de la delegación inglesa (Castlereagh) para inquietar a austriacos y rusos.	Horizontal	"En los últimos días de su permanencia en Viena se ha prestado muy cortésmente a las gestiones que le he rogado que haga. Ha hablado contra Murat al emperador de Rusia, a quien ha visitado juntamente con Wellington. Ha dicho al emperador de Austria: (...)" p. 273.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 86	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Engaño</i>	Valerse de la delegación inglesa para influir sobre el emperador de Rusia.	Horizontal	"En los últimos días de su permanencia en Viena se ha prestado muy cortésmente a las gestiones que le he rogado que haga. Ha hablado contra Murat al emperador de Rusia, a quien ha visitado juntamente con lord Wellington" p. 273.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 87	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Engaño</i>	Valerse de la delegación inglesa para influir sobre el emperador de Austria	Horizontal	"Ha dicho al emperador de Austria: -Rusia es vuestra enemiga natural; Prusia está entregada a Rusia; no podéis tener en el continente otra potencia que Francia con la que podáis contar, vuestro interés os aconseja, por tanto, estar bien con la Casa de Borbón, y no podéis estar bien con ella si Murat no es expulsado." p. 273-4.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 88	Contexto	Dimensión	Referente
<i>"Punteo"</i>	Exponer directamente al emperador de Austria, a través de la delegación inglesa y sin reconocerlos como tales, los intereses de Francia.	Desviación	"Ha dicho al emperador de Austria: -Rusia es vuestra enemiga natural; Prusia está entregada a Rusia; no podéis tener en el continente otra potencia que Francia con la que podáis contar, vuestro interés os aconseja, por tanto, estar bien con la Casa de Borbón, y no podéis estar bien con ella si Murat no es expulsado." p. 273-4.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15

Táctica nº 89	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Engaño</i>	Valerse de la delegación inglesa para advertir a Metternich de que la discusión sobre la cuestión de Nápoles no puede ser rehuida.	Horizontal	"Por último, ha dicho a Metternich, a quien también ha visitado junto con lord Wellington: -Tendrá usted una discusión muy fuerte con motivo de Nápoles; no la eluda. este asunto será llevado al Congreso; se lo prevengo. Tome usted, pues, sus medidas; traslade tropas a Italia si es necesario." p. 274.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15

Táctica nº 90	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Obtener noticias sobre la reacción de Metternich a la información suministrada por Castlereagh.	Horizontal	"Cada uno de los dos ingleses me ha dicho por separado que esta declaración había arrojado a Metternich "en un gran abatimiento": son sus propios términos..." p. 274.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15

Táctica nº 91	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Actos de espionaje</i>	Conseguir el tratado secreto formado por Austria y Murat.	Ocultación	"... Vuestra Majestad comprenderá que Metternich haya quedado abatido cuando lea los artículos secretos que ha firmado con Murat, y de los cuales tengo el honor de enviarle adjunta una copia." p. 274.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 92	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Amenaza</i>	Hacer ver a Castlereagh que la guerra es inevitable si Murat sigue en el trono.	Horizontal	"Nada ha hecho tanta impresión sobre lord Castlereagh, que ante todo desea la paz, como la declaración que le he hecho de que la paz sería imposible si Murat no fuera expulsado, en vista de que su existencia en el trono de Nápoles sería incompatible con la existencia de la Casa de Borbón." p. 274.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 93	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Tener en cuenta las necesidades personales</i>	Tomar como base para la amenaza los deseos de paz de Castlereagh.	Horizontal	"Nada ha hecho tanta impresión sobre lord Castlereagh, que ante todo desea la paz, como la declaración que le he hecho de que la paz sería imposible si Murat no fuera expulsado, en vista de que su existencia en el trono de Nápoles sería incompatible con la existencia de la Casa de Borbón." p. 274.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 94	Contexto	Dimensión	Referente
Puenteo	Hablar al emperador de Rusia.	Horizontal	"He visto también al emperador de Rusia; fue el lunes por la mañana, 13 de este mes." p. 274.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 95	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Recordar al otro sus obligaciones</i>	Recordar a Alejandro su promesa relativa a la cuestión de Nápoles.	Horizontal	"Sólo quería hablarle de Nápoles y recordarle las promesas que me había hecho a este propósito." p. 274.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 96	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Reciprocidad</i>	Exponer ante Alejandro los favores que ha recibido de Francia	Horizontal	"... le recordé que me había prometido su apoyo. -Pero es preciso ayudarme. -Lo hemos hecho en la medida en que ha dependido de nosotros." p. 274.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 97	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Argumentos que expresan firmeza</i>	Recalcar ante Alejandro que, en el tema de Ginebra, Francia no apoyará las pretensiones de Rusia.	Horizontal	"-¿Y qué hará usted con respecto a Ginebra? -Nada, Sire. -¡Ah!-exclamó, en tono de sorpresa y reproche. -No es posible hacer nada. El rey jamás cederá franceses." p. 275.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 98	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Engaño</i>	Mentir a Alejandro en relación a la posición de Francia en el tema de Cerdeña.	Horizontal	"-¿Y no se puede obtener nada de Cerdeña? -Lo ignoro en absoluto." p. 275.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 99	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Edredón</i>	Expresarse con cautela en relación al asunto de la Valtelina, que Rusia desea que se conceda a Suiza, a quien se ha prometido.	Horizontal	"-¿Por qué cedéis la Valtelina a Austria? -Nada se ha decidido, Sire, a ese propósito. (...) Valtelina está separada de Suiza desde hace dieciocho años; jamás ha conocido el régimen bajo el que Vuestra Majestad quiere colocarla. Devolverla a los grisonos, a quienes pertenecía, sería hacerla desgraciada. Me parecería conveniente formar con ella un cantón separado, si no la obtuviera Austria." p. 275.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 100	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Engaño</i>	Disminuir la importancia del tema de Valtelina y exagerar los méritos de Austria.	Horizontal	"Ya que Austria ha sido obligada a hacer sacrificios que han debido costarle mucho, creería natural hacer lo que puede serle agradable en asuntos de poca importancia." p. 275.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 101	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Exagerar el valor de la concesión</i>	Destacar el hecho de que Francia no tiene por qué mejorar al príncipe Eugenio y que es suficiente concesión tomarle en cuenta en el reparto.	Horizontal	"-El príncipe Eugenio es súbdito francés y, como tal, no tiene nada que pedir. Pero es yerno del rey de Baviera, lo cual logró a consecuencia de la situación en que Francia se encontraba y de la influencia que ejercía; por ello es justo que Francia trate de hacerle tener lo que en razón la tal alianza es razonable y posible que obtenga. Queremos, por tanto, hacer algo por él." p. 275.
TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 102	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Argumentos objetivos</i>	Denegar la petición de Alejandro, que pretende una soberanía para el príncipe Eugenio.	Horizontal	"Sire, su matrimonio con la princesa de Baviera no es un motivo suficiente. El príncipe Radziwill es cuñado del rey de Prusia y no tiene ninguna soberanía." p. 275.
TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 103	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Poner fin a las concesiones</i>	Oponerse a Alejandro cuando trata de disminuir la importancia de la concesión de una soberanía al príncipe Eugenio." p. 275	Horizontal	"Pero, ¿por qué no darle Deux Ponts, por ejemplo? Es poca cosa. -Perdón, Majestad; el ducado de Deux Ponts ha sido considerado siempre como algo destacado..." p. 275.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 104	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Temas encadenados</i>	Vincular el resultado del congreso a un matrimonio entre las dos casas -Austria y Francia-	Horizontal	"El rey ha pensado que convendría acabar el Congreso antes de tratar de lo otro." p. 276.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 105	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Hacerse el tonto</i>	Comunicar a Alejandro el desconocimiento de los asuntos parisinos.	Horizontal	"-¿Por qué no se ejecuta el tratado del once de abril? -Ausente de París desde hace cinco meses, ignoro lo que se ha hecho a este respecto." p. 276.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 106	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Disco rayado</i>	Retomar el asunto de Nápoles	Horizontal	"Por último hemos vuelto al tema de Murat." p. 276

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 107	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Justo y razonable</i>	Reforzar la propuesta con argumentos de justicia	Horizontal	"He recordado brevemente todas las razones jurídicas, morales y decentes que deben unir a Europa contra él." p. 276

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 108	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Señales</i>	Comunicar a Alejandro que la posición del rey de Francia no es contraria a Bernadotte, tema que interesa al emperador ruso.	Horizontal	"He hecho notar la diferencia de situación entre él y Bernadotte, por el que tiene el emperador un interés especial." p. 276.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 109	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Concertación</i>	Búsqueda de una solución de compromiso en el asunto de Nápoles y la posición de Rusia.	Horizontal	"Si Murat resiste, será preciso expulsarle. He hablado de ello con el duque de Wellington. Opina que se necesitarán fuerzas considerables y que, si se trata de embarcarlas, se tropezará con grandes dificultades. He contestado que no eran fuerzas lo que pedía -porque sé que me las habrían negado-, sino una línea, una sola línea en el futuro tratado, y Francia y España se encargaban del resto; a lo cual el emperador me ha dicho: -Tendréis mi apoyo." p. 276.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 110	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Edredón</i>	No declarar un rechazo claro a una propuesta de Lord Castlereagh que no se desea aceptar.	Horizontal	"... lord Castlereagh me expresó el deseo de que Francia quisiera renunciar desde ahora a la trata, ofreciendo en tal caso una indemnización. Las indemnizaciones pecuniarias generalmente son más fáciles en Inglaterra que las de cualquier otra clase. Yo creí que era necesario entonces eludir esta propuesta, sin rechazarla de un modo definitivo y reservándome tomarla en consideración más adelante." p. 277.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 111	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Solicitar instrucciones claras</i>	Se le ocurre a Talleyrand que, ante los reproches de rusos e ingleses por el incumplimiento del pago de las pensiones a Napoleón, una solución es ofrecer a Inglaterra la supresión de la trata de blancas y que ésta se haga cargo de la indemnización.	Vertical	"Falta saber si, en el estado actual de nuestras colonias, al renunciar Francia a la trata por los cuatro años y tres meses que aún puede hacerla, constituiría ello un sacrificio mayor o menor que la utilidad que se puede obtener del acuerdo de que acabo de hablar. Me atrevo a rogar a Vuestra Majestad que se examine bien esta cuestión a fin de dar a conocer vuestras intenciones sobre ese punto a lord Castlereagh, quien no tardará en hablarme de nuevo sobre ello." p. 277.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 112	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Talleyrand se entera por Wellington de que el representante de Murat ha recibido una carta para él en la que solicitar saber si Luis XVIII se considera en paz o no con él.	Horizontal	"He sabido estos detalles por medio del duque de Wellington, con el que he estudiado el partido que se podía sacar de la comunicación que Metternich ha recibido de la nota." p. 278.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15

Táctica nº 113	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Asociación</i>	Solicitar al duque de Wellington que consiga que Metternich anuncie que las tropas de Murat no pasarán por su territorio y que envía tropas a Italia.	Horizontal	"Hemos quedado de acuerdo en inducir a Metternich a que aproveche la misma para anunciar, mediante una declaración que se me dirigirá, lo mismo que al duque de Campo Chiaro, que Austria no tolerará que ningún ejército extranjero pase por su territorio, y que apoyará esta declaración con la llamada de tropas que actualmente se encuentran en las fronteras de Polonia y Sajonia y su envío a Italia. El duque de Wellington ha hablado en tal sentido a Metternich..." p. 278

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15

Táctica nº 114	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Engaño</i>	Hablar a Metternich en el mismo sentido que Wellington para sacar partido de la nota que recibió de Murat.	Horizontal	"...ha hablado en este sentido a Metternich, a quien he visitado yo después, hablándole del mismo modo." p. 278.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15

Táctica nº 115	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Preguntando al otro</i>	Sugerir al rey líneas de actuación empleando la pregunta.	Vertical	"En tal estado de cosas, ¿no juzgaría Vuestra Majestad oportuno reunir tropas con un pretexto cualquiera en el sur de Francia?" p. 278.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 116	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Edredón</i>	Evitar firmeza en la expresión al expresar al rey su opinión en relación a la postura que ha de tomar Francia en la mediación de los asuntos de Austria y Baviera.	Vertical	"... me parece que, dejando a la Gran Bretaña sola el honor de la mediación, Francia conservará el modo de influir sobre el arbitraje sin comprometerse con ninguna de las dos potencias, a las que conviene tratar con consideración." p. 278-9.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 117	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Promesa</i>	Responder a una petición de Metternich relativa a los asuntos de Italia.	Horizontal	"Metternich ha venido a rogarme con gran misterio que le dé un respiro para los asuntos de Italia hasta el 5 ó 6 de marzo, momento en que supone que habré recibido las órdenes que Vuestra Majestad se sirva darme después de haber visto a lord Castlereagh. Sin acabar de comprender bien el motivo de esta petición, no me ha parecido posible denegársela." p. 279.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 118	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Hecho consumado</i>	Ceder ante una petición de Metternich sin consultar previamente con Luis XVIII	Vertical	Sin acabar de comprender bien el motivo de esta petición, no me ha parecido posible denegársela." p. 279.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 119	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Bloqueo</i>	Procurar que se retrase el avance del congreso.	Horizontal	"Deseo, por tanto, que los asuntos de Baviera no se resuelvan demasiado aprisa. Por ello, aunque mi impaciencia por encontrarme junto a Vuestra Majestad, después de tan larga ausencia, no necesité acrecentarme con el fastidio de esta ciudad de Viena desde que empezó el Congreso, me encuentro en la necesidad de no apresurar, e incluso de retrasar, la marcha en lo que de mí dependa." p. 279.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 120	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Concesión calculada</i>	A petición de Metternich, Talleyrand abandona el asunto de Nápoles hasta tener noticias de lord Castlereagh.	Horizontal	"Dejo descansar las de Italia, tal como le he prometido al señor de Metternich, hasta que tenga noticias del paso por París de lord Castlereagh y de su llegada a Londres." p. 281.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 121	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Amenaza</i>	Indicar a Austria y Baviera que es conveniente que se pongan de acuerdo en el asunto de Salzburgo para que no tengan que intervenir Rusia y Prusia.	Horizontal	"He exhortado por separado a los dos negociadores para que traten de llegar a un acuerdo y no den lugar a la intervención de Rusia y Prusia, cosa que no podría evitarse si no llegaran a entenderse." p. 281.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 122	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Engaño</i>	Presionar a Austria y Baviera para que adopten una solución de compromiso y no intervenir en el conflicto para no dañar su relación con ninguno.	Horizontal	"Creo que mi consejo tendrá fruto, y lo he dado para eludir la necesidad de pronunciar me en un sentido o en otro, lo que apenas podría hacerse sin descontentar al otro, cuando tenemos igual necesidad de ambos." p. 281.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 123	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Acuerdo parcial</i>	Solucionar la cuestión de Suiza manteniendo en suspenso la cuestión de la Valtelina hasta que se arreglen todos los asuntos de Italia.	Horizontal	"Los asuntos de Suiza están, o van a estar, en estado de llevarse desde la comisión donde se han preparado hasta la conferencia donde han de acordarse. Sólo el asunto de la Valtelina quedará en suspenso hasta que queden decididas las cuestiones de Italia. Los rusos están de acuerdo." p. 281.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 124	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Disociación</i>	Solicitar una declaración conjunta del Congreso repudiando a Napoleón y de apoyo, por tanto, a Luis XVIII.	Horizontal	"Yo haré todo lo que esté en mi mano para que no se duerma aquí la gente y para hacer que el Congreso adopte una resolución que haga descender a Bonaparte del rango en que por una inconcebible debilidad se le había colocado y le ponga, al fin, en situación de no preparar nuevos desastres en Europa." p. 283-4.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15

Táctica nº 125	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Valorar al otro</i>	Permitir al rey de Sajonia que mantenga su integridad pese a tener que realizar concesiones por exigencia del Congreso.	Horizontal	"Se ha deliberado sobre el modo de comunicar al rey de Sajonia las cesiones que las potencias han decidido que haga a Prusia, para las cuales se necesita su consentimiento. Se ha acordado separar del protocolo general los artículos referentes a las cesiones y formar con ellos un protocolo particular que, para utilizar toda suerte de consideraciones, llevaremos al rey el duque de Wellington, el príncipe de Metternich y yo." p. 284

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15

Táctica nº 126	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Concertación</i>	Talleyrand explica al rey que para contentar a los rusos, que renuncian a excluir el cantón de Berna de los directoriales, Francia accede a que se le invite a modificar su constitución.	Horizontal	"Se ha llegado a un acuerdo en los asuntos de Suiza. Los rusos, obligados a renunciar a la idea de excluir el cantón de Berna de los cantones directoriales, han pedido que por lo menos fuera invitado a modificar su constitución, introduciendo en ella el principio representativo. Todas las potencias se han adherido a esta petición, que corresponde a las ideas actuales, y Francia no ha podido negarse, sobre todo al conocer que no causaría dificultades serias en Berna." p. 284.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15

Táctica nº 127	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes</i>	Explicar a Luis XVIII las razones que obligan a Francia a ceder en el asunto de Berna	Vertical	"Se ha llegado a un acuerdo en los asuntos de Suiza. Los rusos, obligados a renunciar a la idea de excluir el cantón de Berna de los cantones directoriales, han pedido que por lo menos fuera invitado a modificar su constitución, introduciendo en ella el principio representativo. Todas las potencias se han adherido a esta petición, que corresponde a las ideas actuales, y Francia no ha podido negarse, sobre todo al conocer que no causaría dificultades serias en Berna." p. 284.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15

Táctica nº 128	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Movimientos al margen de la mesa</i>	Realizar gestiones para que sea divulgada la declaración del Congreso de repudia a Napoleón.	Externa	"Sire: Salgo de la conferencia en que acaba de ser firmada la declaración adjunta. Ha sido redactada esta mañana en nuestra conferencia de cinco potencias. La hemos llevado esta tarde a la de ocho, en la que ha sido adoptada. Dirijo al mismo tiempo ejemplares de ella a los prefectos de Strasburgo, Besançon, Lyon, Nancy, Metz y Chalons-sur-Marne, invitándolos a hacerla imprimir y divulgar..." p. 284.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 129	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Ayudando al otro</i>	Sugerir a Luis XVIII que ha de dar publicidad a la declaración de las ocho potencias en Francia	Vertical	"Estoy persuadido de que Vuestra Majestad juzgará conveniente ordenar su publicación en todos los puntos del reino." p. 285.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 130	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Asociados</i>	Solicitar junto con Austria y Rusia la extradición de José.	Horizontal	"Una de las hermanas de Bonaparte (Paulina Borghe-se), que había pasado de la isla de Elba al continente, en Italia, ha sido detenida en Luca, y Jerónimo, que estaba en Trieste, va a ser conducido a Gratz, lo mismo que José, cuando se haya obtenido la extradición de éste, que he pedido conjuntamente con los ministros de Rusia y Austria." p. 285.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15			
Táctica nº 131	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Obtener información relativa a la fidelidad de los generales nombrados para dirigir las fuerzas francesas.	Horizontal	"Tengo información acerca de los generales nombrados para el mando del cuerpo situado entre Chambery y Lyon. Los generales Semelé, Digeon y, sobre todo, el general Marchand parecen dignos de toda confianza. No he visto a nadie que conociera al general Roussel d'Urbal." p. 285.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 15-2-15

Táctica 132	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Recabar información relativa a los movimientos de Napoleón	Horizontal	"La regencia de Ginebra ha escrito el día 8 al gobierno federal de Zurich que había sido informada por la mañana de que un regimiento enviado contra Bonaparte se había unido a él y que Bonaparte había entrado en Grenoble el día 7 a las ocho de la tarde. La regencia solicita, en consecuencia, ayuda para el caso de que Ginebra se encontrara amenazada por alguna tentativa de Bonaparte. El rey de Wurtemberg ha transmitido esta noticia por correo al emperador Alejandro." p. 286.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15

Táctica nº 133	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Solicitar instrucciones claras</i>	Instruir a Luis XVIII de lo difícil de la situación francesa si Napoleón llega a París y pedirle normas de actuación.	Vertical	"... si tiene lugar el avance de Napoleón sobre París y si las potencias concentran sus tropas en nuestras fronteras, será casi imposible no sólo obtener que el Congreso se pronuncie contra Murat y en favor de Fernando IV, sino además inducir a Austria y tal vez a Inglaterra a adoptar contra él un compromiso actual y positivo. Debo, pues, rogar a Vuestra Majestad que se sirva darme, a este respecto, sus últimas órdenes. Es preciso pensar en nosotros antes que en los demás." p. 287.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 134	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Recabar datos sobre el avance de Napoleón a través de Metternich	Horizontal	"Las noticias recibidas hoy proceden de Metternich y han llegado por vía Milán. Anuncian la defección de dos regimientos y la entrada de Bonaparte en Grenoble, y su partida, el día 8 hacia Lyon. Añaden que es muy malo el espíritu de las provincias que ha atravesado." p. 287.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 135	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Obtener información sobre los movimientos de Austria en el asunto de los rumores sobre el rapto del hijo de Napoleón.	Horizontal	"Tengo motivos fundados para creer que el emperador de Austria tomará bajo su guarda dentro de pocos días, y alojará en su mismo palacio, al hijo de Bonaparte, para que no se le pueda raptar." p. 287

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 136	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Movimientos al margen de la mesa</i>	Rogar a Montesquiou que abandone Viena para hacer frente a los rumores relativos al rapto del hijo de Napoleón.	Lateral	"Se ha llegado hasta el extremo de decir que el viaje del señor Anatole de Montesquiou, a quien he invitado a regresar inmediatamente a Francia, tenía por objeto este rapto". p. 287

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 137	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Estar al tanto de las investigaciones de la policía austriaca que sustentan los rumores sobre el rapto.	Externa	"Algunas palabras de su madre, interceptadas por la policía austriaca, permitan creerlo así." p. 287.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 138	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Disociación</i>	Establecer una separación clara entre la nación francesa y Napoleón y situarse frente a éste último.	Horizontal	"... se ha acordado renovar el tratado de Chaumont. Pero únicamente contra Bonaparte va dirigido, y no contra Francia, que, por el contrario, se adherirá al mismo. " p. 288.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 139	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Movimientos al margen de la mesa</i>	Aconsejar al rey que permanezca en París o bien que no abandone Francia para reforzar el vínculo monarquía-nación.	Vertical	"...lo que aquí parece más deseable sería que os retirais, si fuese absolutamente necesario, a alguna plaza del Norte, donde estaríais completamente seguro, y que os acompañaran las dos Cámaras y la parte del ejército que se mantenga leal, incrementando con una porción de la guardia nacional; lo que importa evitar ante todo es que Vuestra Majestad parezca aislado, y que ello no induzca a considerar como distintas vuestra causa y la de la nación, que son una y la misma." p. 288.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 140	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Hecho consumado</i>	Arreglar con la delegación inglesa los problemas financieros franceses sin consultarlo previamente con Luis XVIII	Vertical	"Como Vuestra Majestad podría encontrar inconvenientes en este momento para subvenir a los gastos de la cancillería francesa, de su embajada en el Congreso y del envío de correos y personas para adquirir información, he hecho un arreglo con Inglaterra para hacer frente a tales gastos. Vuestra Majestad no tiene, por tanto, que preocuparse por ello." p. 290.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 141	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Prevenir fugas de información.</i>	Recordar a Luis XVIII que controle las cartas escritas por él de manera que no puedan llegar inadvertidamente a las potencias.	Horizontal	"Espero que habréis llevado con vos todas las cartas que he tenido el honor de escribir, y que habréis ordenado al señor de Jaucourt que lleve consigo todo lo relativo al Congreso. Con toda seguridad se encuentran en mis cartas cosas que podrían desagradar a las potencias, que hoy quieren estar bien, pero que a menudo, durante estos últimos seis meses, han podido ser juzgadas con severidad." p. 290-1.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15

Táctica nº 142	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes</i>	Comunicar a los bonapartistas que ha rechazado la petición de apoyo de éstos.		"...Montrond, ha llegado a Viena con la ayuda del abate Altieri, agregado a la legación austriaca de París. No trafa despachos ni misión ostensible, y ha sido enviado más bien por el partido que actualmente sirve a Bonaparte que por el mismo Bonaparte. Estaba encargado de hablar con Metternich, con Nesselrode y conmigo. Llevaba la misión de comprobar si las potencias extranjeras estaban seriamente decididas a no reconocer a Bonaparte y a declararle la guerra. Tenía también una carta para el príncipe Eugenio. El encargo que trafa para mí consistía en decirme si estaba yo resuelto a excitar una guerra contra Francia." p. 300.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15

Táctica nº 143	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Argumentos que expresan firmeza.</i>	Declarar al emisario de Napoleón que no está dispuesto a apoyarlo.	Emisario	"Lea la declaración -le he respondido-. No contiene nada que difiera de mi opinión. Además no se trata de una guerra contra Francia, sino contra el hombre de la isla de Elba." p. 300.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 144	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Saber de las reacciones de Metternich y Nesselrode a la propuesta de Montrond.	Horizontal	"Al señor de Metternich le ha preguntado si el Gobierno austriaco había perdido totalmente de vista las ideas que tenía en marzo de 1814. -¿La regencia? No la queremos-ha dicho Metternich. En fin: ha tratado de enterarse de cuáles eran las disposiciones del emperador Alejandro, por medio del señor de Nesselrode. -La destrucción de Bonaparte y los suyos-le ha dicho, las cosas han quedado ahí." p. 300.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 145	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información.</i>	Obtener información relativa a las actividades de un segundo emisario de los bonapartistas.	Horizontal	"El segundo emisario que ha enviado ha sido el señor de Flahaut. Al llegar a Stuttgart, el rey de Wurtemberg le ha hecho detener y le ha enviado a la frontera. Llevaba despachos para el emperador de Austria, el emperador Alejandro, la emperatriz María Luisa y la legación de Vuestra Majestad en Viena." p. 300

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 146	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes</i>	Recordar a Luis XVIII sus esfuerzos en lograr el apoyo de las potencias a la monarquía.	Vertical	"Puedo atestiguar a Vuestra Majestad que es cosa de una dificultad extrema hacer marchar a tantas personas hacia un mismo objetivo. No dejo de emplear todas mis fuerzas para impedir que nadie se aparte de esa ruta." p. 300

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 147	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Ayudar al otro</i>	Devolver a Luis XVIII cartas que le comprometen ante las otras potencias.	Vertical	"Sire: He devuelto a Vuestra Majestad las tres cartas que había ordenado al señor de Jaucourt que me enviara. Me atrevo a decirles que, por algunas preguntas que me han hecho, cuyo objeto consistía en saber si Vuestra Majestad estaba contento de la declaración, me ha parecido que los emperadores esperaban encontrar en estas cartas algunas expresiones de satisfacción a este propósito." p. 300

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 148	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Prevenir fugas de información.</i>	Devolver a Luis XVIII cartas que le comprometen ante las otras potencias.	Horizontal	"Sire: He devuelto a Vuestra Majestad las tres cartas que había ordenado al señor de Jaucourt que me enviara. Me atrevo a deciros que, por algunas preguntas que me han hecho, cuyo objeto consistía en saber si Vuestra Majestad estaba contento de la declaración, me ha parecido que los emperadores esperaban encontrar en estas cartas algunas expresiones de satisfacción a este propósito." p. 300

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 149	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes.</i>	Recordar a Luis XVIII lo difícil de su misión en Viena.	Vertical	"El señor de Pozzo habrá dicho a Vuestra Majestad cuán difícil ha resultado, en circunstancias menos difíciles, conciliar intereses que aparentan ser tan distintos." p. 300

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 150	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Control de la información</i>	Solicitar información sobre las tropas de Wellington a Luis XVIII	Vertical	"Se comentan aquí cifras tan contradictorias sobre el efectivo y la situación de las tropas al mando de Wellington, que desearía mucho que Vuestra Majestad diera orden al señor de Jaucourt para que me comunicase informaciones concretas, especialmente sobre la fecha en que se calcula que podrán entrar en Francia." p. 301.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 151	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Asociados</i>	Buscar el apoyo de Inglaterra y Austria para conseguir que se firme el acta final del congreso.	Vertical	"Actuaba una intriga bastante intensa en torno a este punto. Su objetivo consistía en replantear cuestiones ya decididas y no tomar ninguna determinación sobre varias que faltan aún. Era importantísimo para los intereses de Vuestra Majestad que su nombre quedara colocado en una acta que había de anunciar la unión de todas las potencias. Por ello he tenido que hacer toda suerte de esfuerzos para conseguir tal finalidad. Me han apoyado la embajada de Inglaterra y Austria." p. 302.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica nº 152	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Destacar la actuación ante los poderdantes</i>	Explicar a Luis XVIII cómo consigue el apoyo de Austria e Inglaterra para presionar en favor de la firma del acta final	Vertical	"Actuaba una intriga bastante intensa en torno a este punto. Su objetivo consistía en replantear cuestiones ya decididas y no tomar ninguna determinación sobre varias que faltan aún. Era importantísimo para los intereses de Vuestra Majestad que su nombre quedara colocado en una acta que había de anunciar la unión de todas las potencias. Por ello he tenido que hacer toda suerte de esfuerzos para conseguir tal finalidad. Me han apoyado la embajada de Inglaterra y Austria." p. 302.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica n° 153	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Halagar al otro</i>	Mostrar pleitesía ante Luis XVIII	Vertical	"No tendré el honor de escribir más a Vuestra Majestad desde Viena. Voy a ponerme en camino para rendir personalmente a Vuestra Majestad los homenajes de mi adhesión." p. 302.

TEXTO FUENTE: Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 17-3-15			
Táctica n° 154	Contexto	Dimensión	Referente
<i>Bulldog</i>	Insistir para que se cierre el Congreso.	Horizontal	"La intriga montada para impedir la firma del acta final del Congreso no se dio por vencida y esperaba cansar mi paciencia. Pero yo comprendía demasiado la importancia de no ceder para abandonar la partida. creía que era necesario en absoluto poseer compromisos escritos, firmados, irrevocables, de las potencias antes de comenzar una guerra cuyo resultado podría quedar dudoso durante mucho tiempo." p. 303.

4.3.4. Interpretación de los resultados

Al procesar las *Memorias* de Talleyrand, en el período seleccionado, hemos detectado la presencia de 154 movimientos estratégicos. De éstos, se han descartado dos por encontrarse repetidos en dos de las unidades de muestra⁸⁹⁹.

Los 152 movimientos estratégicos restantes entendemos que componen el repertorio fáctico manifiesto de Talleyrand. Presentamos, en primer lugar, este repertorio, organizado en torno a las siete dimensiones tácticas (DH, DV, DL, DE, DA, DI y DO). En segundo lugar, procedemos a la revisión de los resultados en cada una de las dimensiones que puntúa positivamente. Para terminar, incluimos datos relativos al aprovechamiento del RP y del RDP, así como unas consideraciones generales, tomando como referencia el conjunto del RFM.

4.3.4.1. Repertorio fáctico manifiesto

El repertorio fáctico manifiesto de Talleyrand durante el Congreso de Viena, reconstruido parcialmente a partir de sus *Memorias*, incluye movimientos estratégicos para cada una de las siete dimensiones tácticas. Las tablas que se incluyen a continuación permiten obtener una visión global de este repertorio⁹⁰⁰. Del conjunto de movimientos estratégicos que componen el repertorio de Talleyrand, 101 se adscriben a la DH (66,4%), 30 pertenecen a la DV (19,73%), 8 a la DL (5,21%), 3 a la DE (1,97%), 1 a la DA (0,65%), 2 a la DI (1,31) y 7 a la DO (4,6%).

⁸⁹⁹ Nos referimos a las tácticas nº 57 y 60 (Carta del príncipe de Talleyrand al rey Luis XVIII, 4-1-15), que se corresponden con los números 25 y 34, respectivamente (relato de los acontecimientos).

⁹⁰⁰ Las tácticas intra-dimensionales del repertorio potencial se señalan mediante un asterisco. Incluimos, también (entre paréntesis) el número de registros por táctica.

DIMENSIÓN HORIZONTAL

Acceder sin hacer concesiones
Acceso a centros de poder
Acuerdo rápido
Acuerdo parcial
Acuerdo de principios
Agenda
Amenaza (3)
Anclar
Apoyar una idea del otro
Argumentos que expresan firmeza
Argumentos objetivos
Asociados (6)
Aspectos formales
Atacar la propuesta
Avance cauto
Bloqueo
Bulldog (3)
Cambio de sentido
Concertación (2)
Concesión calculada
Concesión imposible (2)
Control de la información (11)
Culpa
Demanda inaceptable
Desarme previo de la contraparte
Disco rayado
Disociación (2)
Divide y vencerás
Edredón
Engaño (9)
Establecer una base de partida común
Exagerar el valor de la concesión
Exigir el compromiso
Flexibilidad
*Formar una coalición**
Frente ruso
Hacer saber al otro que hay una salida
Hacer ver las consecuencias (2)
Hacerse el tonto
Halagar al otro

Justo y razonable
Mala fama
Movimientos al margen de la mesa
No tengo más remedio
Poner fin a las concesiones
Preguntando al otro
Prevenir fugas de información (4)
Promesa
Protesta
Reciprocidad
Reconocimiento del terreno
*Recordar al oponente las críticas de los poderdantes**
Recordar al otro sus obligaciones
Repetición de la demanda
Sacar a colación la táctica del otro
Señales (2)
Socio terco
Solución incontrovertible
Sorpresa
Temas encadenados
Tener en cuenta las necesidades personales
Tiempo límite
Usar principios valorados con implicaciones ventajosas
Valorar al otro (2)

DIMENSIÓN VERTICAL

Anclar
Ayudar al otro (2)
Control de la información
*Destacar la actuación ante los poderdantes**
(12)
*Desviando las culpas**
Edredón
*Evitar un encargo estricto**
*Exigir apoyo institucional**
Halagar al otro (3)*
Hecho consumado (3)
Movimientos al margen de la mesa
Preguntando al otro
Solicitar instrucciones claras (2)*

DIMENSIÓN LATERAL

Atenciones y pequeños favores
Engaño
*Expertos**
Halagar al otro
Movimientos al margen de la mesa
Uso del equipo (3)*

DIMENSIÓN EXTERNA

Control de la información
Movimientos al margen de la mesa (2)

DIMENSIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

Argumentos que expresan firmeza

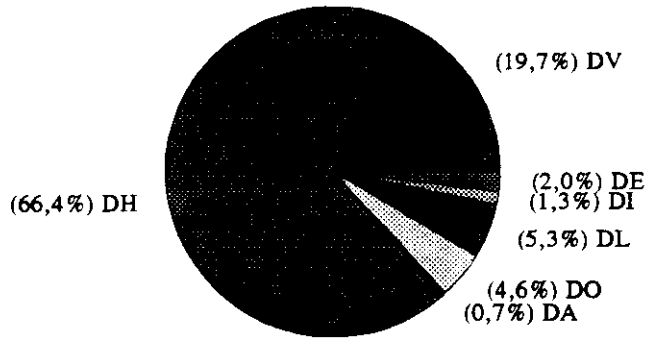
DIMENSIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Emisario (2)*

DIMENSIÓN DE LA OCULTACIÓN

Actos de espionaje (3)*
*Negociación secreta**
"Punteo" (3)*

Gráfico 1. Reparto dimensional
Memorias de Talleyrand. Congreso de Viena



La preeminencia de la dimensión horizontal hace pensar en cierta preocupación del negociador por los resultados. La negociación intraorganizacional es el proceso que requiere mayor esfuerzo táctico, a continuación, y comprende la dimensión vertical y la dimensión lateral. Los movimientos ocultos tienen, en este repertorio, carácter horizontal, lo que viene a reforzar el resultado obtenido por esta dimensión. Por último, la dimensión externa, de las alternativas y de la intervención obtienen un porcentaje inferior al dos por cien.

4.3.4.2. Repertorio de la DH

Casi el setenta por ciento de los movimientos estratégicos que componen el repertorio fáctico manifiesto de Talleyrand, durante el Congreso de Viena, pertenecen a la dimensión horizontal. El gráfico 2 nos presenta este dato sobre el total de movimientos del RFM.

Gráfico 2. RFM: Dimensión horizontal

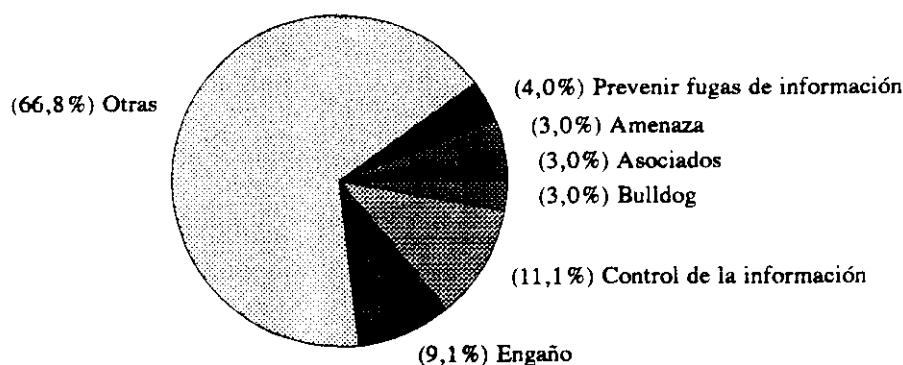
(66,4 %) Dimensión horizontal



De la dimensión horizontal destaca, en primer lugar, la amplitud, con 101 movimientos estratégicos. Si comparamos este repertorio dimensional con el que se conforma a partir del repertorio dimensional potencial, observamos que únicamente dos tácticas (*Formar una coalición* y *Recordar al oponente las críticas de sus poderdantes*) son coincidentes. En el trato con los oponentes, Talleyrand selecciona con preferencia movimientos que no son exclusivos de esta dimensión, lo que da idea de cierta creatividad.

Las tácticas empleadas en más de una ocasión son *Amenaza*, *Bulldog*, *Concertación*, *Concesión imposible*, *Control de la información*, *Disociación*, *Engaño*, *Hacer ver las consecuencias*, *Prevenir fugas de información*, *Señales* y *Valorar al otro*. En el gráfico nº 3 se puede comprobar el porcentaje correspondiente a los movimientos detectados al menos en tres registros.

Gráfico 3. Tácticas de la dimensión horizontal



En el repertorio de la dimensión horizontal, constatamos la presencia de ocho movimientos que, según la literatura sobre Talleyrand, forman parte de su repertorio fáctico latente⁹⁰¹. De éstos, cuatro (*Divide y vencerás*, *Formar una Coalición*, *Usar principios con implicaciones*

⁹⁰¹ Aunque sí aparecen en el RFM de Talleyrand las tácticas *Engaño* y *Poner fin a las concesiones*, no hemos detectado otras tácticas que también conforman su repertorio fáctico latente como: *Esfinge* ("Sus raros -y estudiados- estallidos serían mucho más eficaces en el curso de unas negociaciones al contrastar con su acostumbrada, e igualmente estudiada indiferencia", en BRINTON, C., *op. cit.*, p. 93; Pabón habla del "rostro enigmático" y recoge la repetida frase del mariscal Lannes "Si, cuando os está hablando, su trasero recibiese un puntapié, su cara no os advertiría de ello", en PABÓN, J., *op. cit.*, p. 88), *Tiempo para la reflexión* ("En tiempo habitual Monsieur de Talleyrand no carecía jamás una ocasión de dejar para mañana la mayoría de las cuestiones que le eran dadas, práctica que por lo demás le había valido constantemente la felicitación de parte del emperador Napoleón", en FLEURY, S., *op. cit.*, p. 56), *Soborno* ("Recibió dinero del extranjero: de Prusia, de España, de Austria, los príncipes alemanes se jactaba de tenerlo a su sueldo; recibió por la negociación de los tratados, por el restablecimiento de la soberanía de los príncipes amenazados por Napoleón y, durante el Congreso de Viena, por la restauración de las antiguas familias reinantes", en LAFORGUE, R., *op. cit.*, p. 79) y *Rechazar la primera oferta*, cuando recomienda al general Andreossy: "No deis jamás una respuesta directa a las proposiciones que os serán hechas, ni a ninguna queja u oferta imprevista", en FLEURY, S., *op. cit.*, p. 249).

ventajosas y *Disco rayado*), son reconocidas por Dupont como "tácticas de Talleyrand"⁹⁰².

Cuantitativamente, únicamente la última tiene una presencia significativa. Sin embargo, son los tres primeros movimientos los que garantizan la presencia de Francia en el comité de decisión de Viena. Brinton sostiene que

"Su gran mérito fue explotar y aumentar su desunión hasta el punto que Francia vino a sostener el equilibrio entre pares en conflicto -Prusia y Rusia por un lado, Austria e Inglaterra por el otro"⁹⁰³.

La táctica "*divide et impera*" puede utilizarse no sólo para separar a los aliados y negociar con cada uno al margen de los demás, sino también "... para convertirlos en aliados propios (el golpe maestro);..."⁹⁰⁴. Puede hablarse de "golpe maestro" en el caso de Talleyrand, puesto que su repertorio contiene la combinación de ambos movimientos: *Divide y Vencerás* y *Formar una coalición*. Para dividir a los aliados uno de los movimientos empleados por Talleyrand es *Hágale ver las consecuencias*; en este caso, a Austria y Gran Bretaña.

Un tercer movimiento, *Usar principios valorados con implicaciones ventajosas*, se encuentra en la misma situación. El principio "ventajoso" para Francia lleva el nombre de legitimidad: "La legitimidad del poder soberano es una resultante de la antigua fecha de posesión, de la misma manera que el derecho de propiedad para los particulares"⁹⁰⁵. Aunque esta

⁹⁰² BELLENGER, L., *op. cit.*, p. 69-70.

⁹⁰³ BRINTON, C., *op. cit.*, p. 137.

⁹⁰⁴ FRAGA IRIBARNE, M., "Los métodos de la acción diplomática y el cambio en la concepción de la guerra", *Política internacional*, nº 41, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959, p. 16.

⁹⁰⁵ TALLEYRAND, M. de, *op. cit.*, p. 225.

táctica aparece una sola vez en el RFM de Viena⁹⁰⁶, es reconocida como táctica característica de este negociador porque, como dice Nicholson,

"Fue Talleyrand quien, con sus tajantes principios e irrefutable lógica, impidió que llegara a aceptarse cualquier esquema por el que Prusia entrara en posesión de toda Sajonia"⁹⁰⁷.

Para Francia, es esencial imponer este principio puesto que conduce no sólo al reparto de territorios que más le favorece sino a garantizar el cumplimiento del Tratado de París. De otro lado, es el único que mantiene a Luis XVIII en el trono⁹⁰⁸.

El principio de la legitimidad se proyecta sobre un *Acuerdo de principios*, es decir, sobre los aspectos formales. Esto permite mostrar dureza en lo básico y flexibilidad en los detalles. Lo esencial de la estrategia de la "FIRME FLEXIBILIDAD" de Pruitt se manifiesta en la combinación de dos movimientos estratégicos complementarios: de una parte, la *Concesión imposible*, cuando Talleyrand esgrime este principio para negarse a ceder Sajonia a los prusianos; de otra, la *Flexibilidad*, que se traduce en la potestad de Federico Augusto para ceder territorios *una vez haya sido reconocido como soberano de su reino*.

El sexto movimiento detectado es *Disco Rayado*, que forma parte del grupo de tácticas de presión; lo mismo cabe decir de *Poner fin a las concesiones*: "No ceder, es quizá matarse, decía él, pero ceder es debilitarse"⁹⁰⁹ En el gráfico que ofrecemos a continuación, se indica el porcentaje del repertorio de la dimensión horizontal compuesto por este tipo

⁹⁰⁶ Esta táctica es utilizada nuevamente quince años más tarde; es el principio de la no-intervención que esgrime Francia durante la Conferencia de Londres, que busca solucionar la cuestión de la revolución belga.

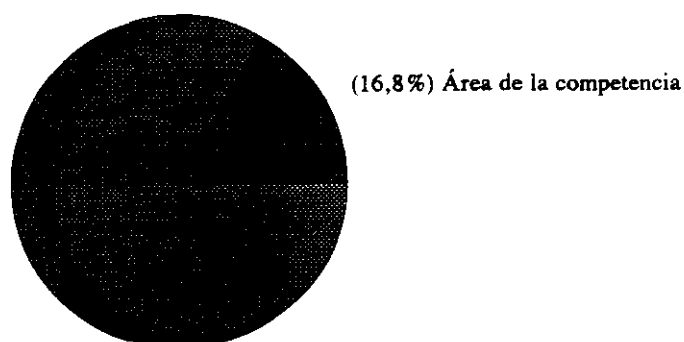
⁹⁰⁷ NICHOLSON, H., *op. cit.*, p. 177.

⁹⁰⁸ Frente a otros candidatos como, por ejemplo, el duque de Orleans.

⁹⁰⁹ ORIEUX, J., *op. cit.*, p. 625.

de movimientos. Se encuadran en lo que hemos denominado área de la competencia, caracterizada por una tendencia distributiva. Suponen el 16,8% del repertorio de la dimensión horizontal.

*Gráfico 4. Área de competencia
Tácticas de la dimensión horizontal*

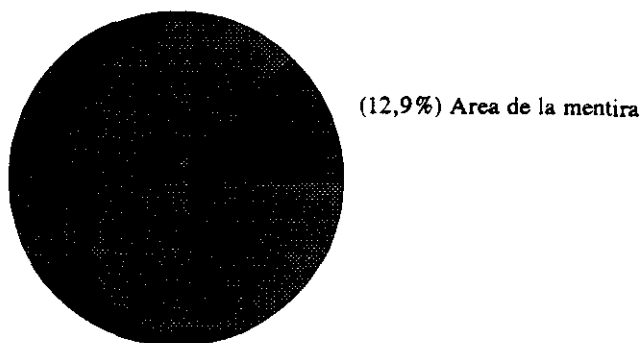


Para finalizar con las coincidencias entre el repertorio latente y el manifiesto en la DH, hablaremos de *Engaño*. Hemos creado algunas agrupaciones tácticas dentro de la dimensión horizontal, para poder apreciar mejor el valor de los datos obtenidos al procesar las *Memorias*.

En el repertorio de Talleyrand, los movimientos relacionados con la mentira, es decir, *Engaño* y sus variantes, representan el 12,9% de esta dimensión. Salle inicia su trabajo sobre Talleyrand con un verso de Barthelemy: "La mentira encarnada..."⁹¹⁰.

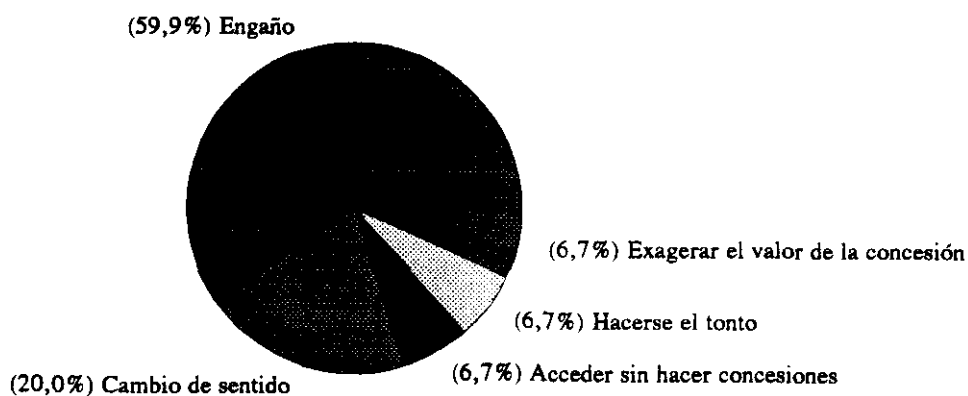
⁹¹⁰ SALLE, A., *op. cit.*, en portada.

*Gráfico 5. Área de la mentira
Tácticas de la dimensión horizontal*



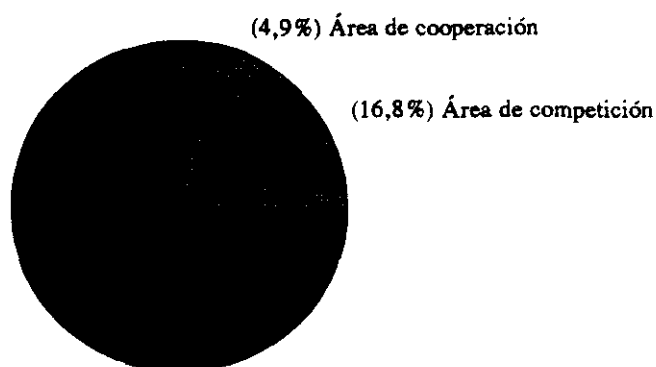
En este área, destaca cuantitativamente *Engaño*, cuya utilización hemos registrado en nueve ocasiones en la dimensión horizontal. Cuatro variantes acompañan a esta táctica, como se puede observar en el gráfico nº 6.

*Gráfico 6. Engaño y variantes
Área de la mentira*



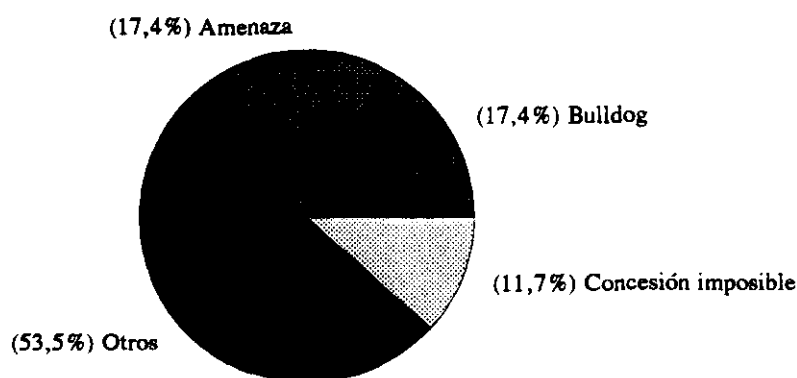
Si nos fijamos en el área de la competición y en el área de la cooperación, los resultados nos indican que frente a un porcentaje del 16,8% de movimientos estratégicos distributivos, el repertorio contiene un 4,9% de tácticas de carácter integrativo.

*Gráfico 7. Áreas de competencia y cooperación
Tácticas de la dimensión horizontal*



Como se puede comprobar en el gráfico nº 8, los movimientos competitivos son encabezados por *Bulldog* y *Amenaza*, a los que sigue *Concesión imposible*. Hemos explicado el contexto en el que se recurre a ésta última. En general, se trata de movimientos defensivos. *Disco rayado*, *Bulldog* y *Repetición de la demanda*, son tácticas de repetición. La capacidad de resistencia y de insistencia de Talleyrand ya se pone de manifiesto en la firma del Concordato con la Iglesia, en 1801, tanto como en las negociaciones del segundo tratado de París (junio-septiembre de 1815).

Gráfico 8. Resistencia y pruebas de fuerza
Área de competencia



Conviene matizar, en relación al empleo de la *Amenaza* por parte de Talleyrand ya que, en dos de las tres ocasiones registradas, este movimiento de presión es de tipo latente. La fuerza del movimiento, restada la presión de lo explícito, descansa sobre una táctica previa. Cuando Talleyrand amenaza con su capacidad de liderazgo ante las pequeñas naciones, por ejemplo, "No tenía más que insinuar que era hora para que comenzara el Congreso, y que llevaría su caso desde los cuatro hombres a la larga mesa de la expectante multitud de delegados fuera"⁹¹¹.

Es la acción combinada de *Asociados* y *Amenaza* la que sitúa a Francia en el Consejo de los Ocho, como más tarde *Divide y Vencerás* y *Formar una coalición* abren la puerta del Consejo de los Cinco.

Las variantes de la amenaza utilizadas por Talleyrand son tres: *Recordar al oponente las críticas de sus poderdantes*, *No tengo más remedio* y *Frente Ruso*. Las dos primeras son amenazas veladas también,

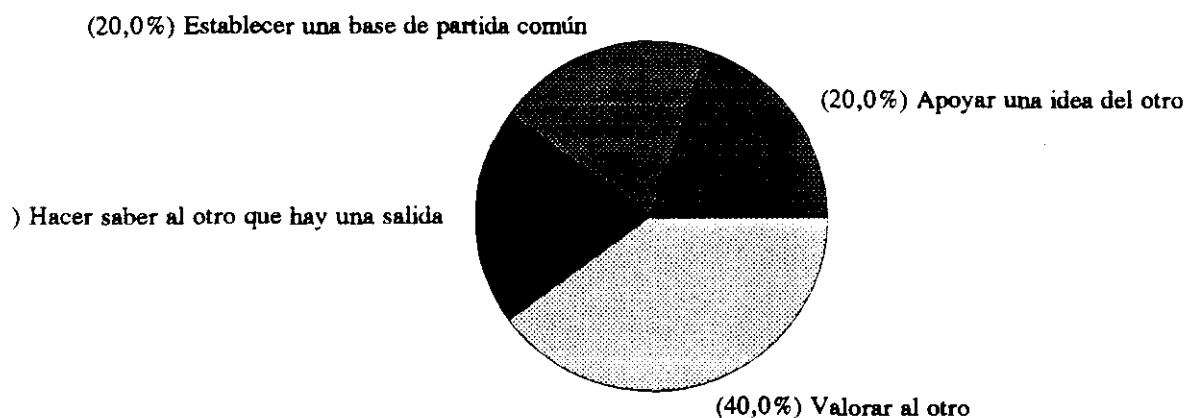
⁹¹¹ LOCKHART, J.G., *op. cit.*, p. 36.

mientras que la última es una versión suave que da la posibilidad al otro de elegir entre dos alternativas.

Cabe señalar que sigue a *No tengo más remedio* el movimiento cooperativo *Haga saber a su oponente que hay una salida* (es en la primera reunión de los Cuatro Grandes a la que es invitada Francia), mientras que *Valorar al oponente* se emplea tras *Frente ruso* (Talleyrand procura una salida digna al rey de Sajonia, aun cuando éste ha de elegir necesariamente entre perder o sacrificar parte de sus territorios).

Por tanto, aun cuando predominan los movimientos competitivos, existe una tendencia a contrarrestar las consecuencias negativas para la relación con movimientos de cooperación. En total, de los 101 movimientos que configura en el RFM de Talleyrand en Viena, cinco lo son de cooperación. La traducción porcentual puede comprobarse en el gráfico siguiente.

*Gráfico 9. Colaboración y ayuda
Área de cooperación*

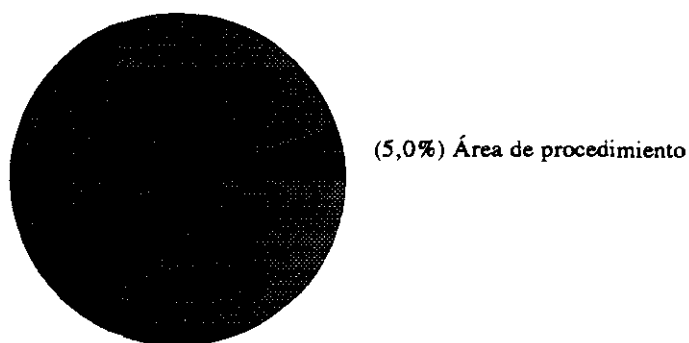


La escasez de los movimientos de apoyo y colaboración de Talleyrand puede explicarse también desde otra óptica. Él mismo sostiene que sus alabanzas a las ideas de Castlereagh son tanto más apreciadas

cuanto extrañas: "... le había acostumbrado poco a los elogios, lo que hizo más sensible todo lo que le dije alabando su proyecto"⁹¹².

Para finalizar, agrupamos los movimientos vinculados al área de procedimiento. Organizar el proceso negociador en los aspectos formales es una actividad negociadora que Mastenbroek considera con la suficiente entidad como para ampliar el modelo de Walton y McKersie. En el RFM de Talleyrand, el área de procedimiento supone el 5% del total.

*Gráfico 10. Área de procedimiento
Tácticas de la dimensión horizontal*



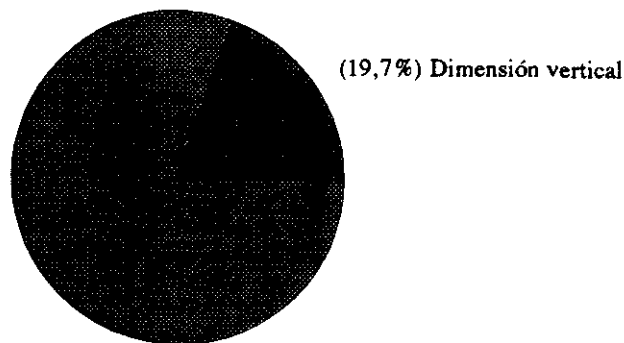
Los movimientos de procedimiento de la dimensión horizontal son: *Acuerdo parcial, Acuerdo rápido, Acuerdo de principios, Agenda y Aspectos formales.*

⁹¹² TALLEYRAND, M. de, *op. cit.*, p. 266.

4.3.4.3. Repertorio de la DV

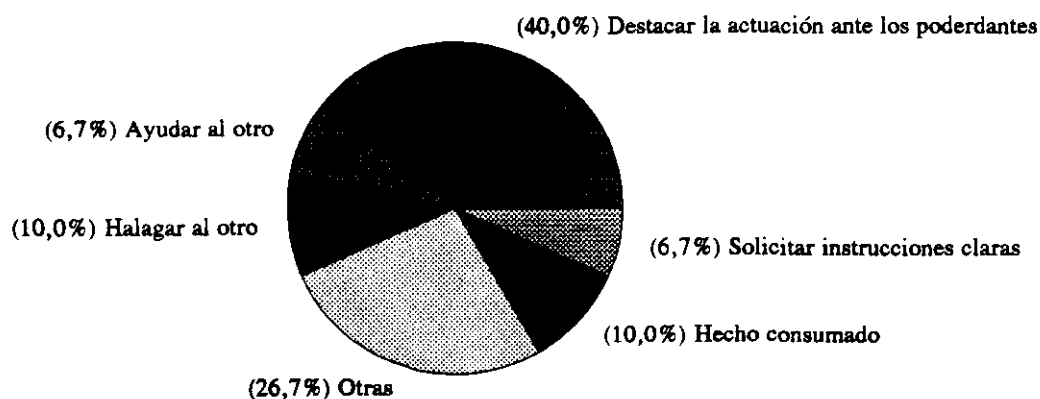
La dimensión horizontal comprende 30 tácticas de las que seis coinciden con lo que hemos denominado tácticas intra-dimensionales en el repertorio potencial. En relación al conjunto de movimientos estratégicos del repertorio fáctico manifiesto que estamos analizando, la dimensión vertical supone un 19,7% del total.

Gráfico 11. RFM: Dimensión vertical



Del repertorio de la dimensión vertical destaca fundamentalmente la utilización reiterada de una táctica: *Destacar la actuación ante los poderdantes*. Los dilemas del negociador en todo proceso de representación son, como dijimos, el dilema del reconocimiento (establecer el equilibrio apropiado entre movimientos de hetero y auto-aprecio) y el dilema de la autosuficiencia (decidir si es necesaria una consulta previa con el poderdante antes de comprometerse).

Gráfico 12. Tácticas de la dimensión vertical



En el conjunto de tácticas que conforman esta dimensión, la balanza se inclina hacia los movimientos de auto-aprecio (*Destacar la actuación ante los poderdantes*) frente a los movimientos estratégicos de hetero-aprecio (*Halagar al poderdante* y *Ayudar al otro*).

La manera en que Talleyrand comunica a Luis XVIII la formación de la coalición con Inglaterra y Austria en enero de 1815, es un ejemplo de cómo soluciona este diplomático francés el dilema del reconocimiento. Talleyrand escribe a su rey que "Un cambio tan grande y afortunado sólo podría atribuirse a esta protección de la Providencia tan visible después del regreso de Vuestra Majestad"⁹¹³. En opinión de Cooper,

"... Puede ser que le hubiera convenido más terminar su carta con la expresión de este sentimiento elevado"⁹¹⁴.

⁹¹³ TALLEYRAND, M. de, *op. cit.*, p. 266.

⁹¹⁴ COOPER, D., *op. cit.*, p. 211.

La razón reside en que, de las seis causas que aporta Talleyrand a continuación y que explican el triunfo, una es la providencia divina y tres dependen directamente de su actuación, mientras que las otras dos provienen del contexto general. Así, una clara alusión al rey es seguida de tres auto-referencias. Esta proporción prácticamente se mantiene en el conjunto de la dimensión vertical.

De otro lado, detectamos también la presencia de movimientos de presión. Talleyrand emplea en la dimensión vertical *Hecho consumado* en dos ocasiones, lo que puede resultar sorprendente. Sin embargo, es un recurso típico de este negociador, y no menos de una época en la que los medios de comunicación impiden el intercambio de instrucciones y explicaciones con la celeridad que requieren los acontecimientos⁹¹⁵. De hecho, las instrucciones de Talleyrand, que firma Luis XVIII, le dejan libertad para actuar. *Hecho consumado* es la manifestación de esta capacidad de maniobra.

Otra táctica extradimensional en el RP, y que forma parte de la DV de Talleyrand, es *Edredón*, que emplea para sugerir líneas de actuación al poderdante sin comprometerse. Ya decía Napoleón que "Era tan hábilmente evasivo y divagante, que después de conversaciones de varias horas se marchaba habiendo escapado a los esclarecimientos a los que yo me había prometido obtener..."⁹¹⁶.

El compromiso irreversible de lo consumado y la resistencia a comprometerse sin la aquiescencia previa del poderdante representan el dilema de la autosuficiencia.

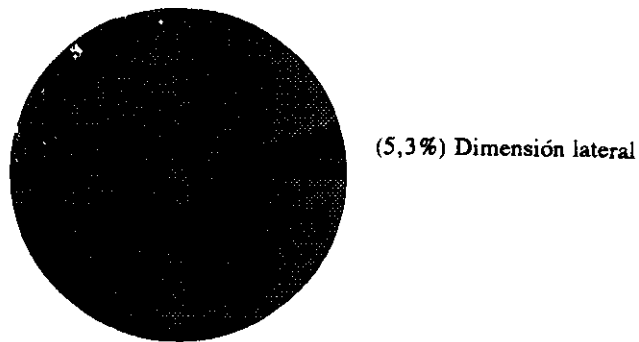
⁹¹⁵ En la Conferencia de Londres, por ejemplo, Talleyrand ha de asistir a la primera reunión sin haber recibido instrucciones de su gobierno, que no llegarán hasta el día siguiente. Tiempo después, el representante de España inicia tratos con Inglaterra para firmar un tratado de ayuda militar sin contar con el apoyo, y ni siquiera el conocimiento, de su gobierno.

⁹¹⁶ PABÓN, J., *op. cit.*, pp. 113-114, tomado de Les Casees, *Memorial*, II, pág. 107.

4.3.4.4. Repertorio de la DL

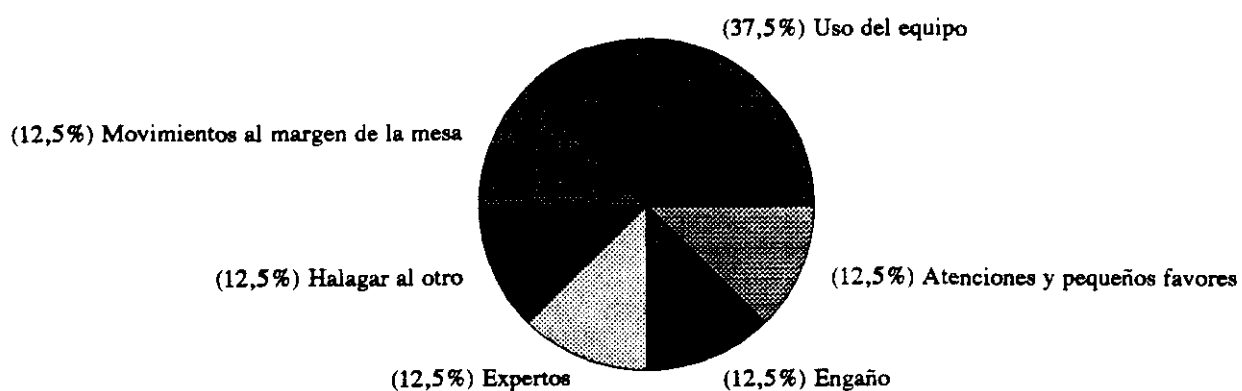
La dimensión lateral se compone de ocho movimientos estratégicos, lo que resulta en una proporción del 5,3% en relación al total del RFM.

Gráfico 13. RFM: Dimensión lateral



De los ocho movimientos, tres (*Engaño*, *Halagar al otro* y *Atenciones y pequeños favores*) son empleados con los coligados y uno (*Movimientos al margen de la mesa*) se traduce en solicitar a Montesquiou que salga de Viena, para atajar ciertos rumores. Esto nos deja cuatro tácticas relativas a la delegación inicial, de las que una (*Expertos*), consiste en solicitar a un especialista en asuntos militares. Por tanto, en realidad, sobre la participación del resto del equipo negociador queda constancia en tres ocasiones.

Gráfico 14. Tácticas de la dimensión lateral

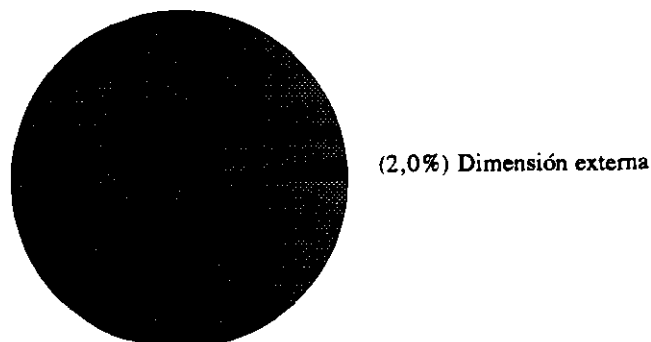


Se podría ver una relación con la frecuencia de aparición de movimientos de auto-aprecio (*Destacar la actuación ante los poderdantes*) y la resistencia a incluir en las referencias a los miembros de la delegación francesa. Sin embargo, recordemos que Lockhart apunta que en delegación francesa la representación se podría resumir en Talleyrand.

4.3.4.5. Repertorio de la DE

Menos significativa aún es la dimensión externa, según lo que se desprende de las *Memorias*. Del total del repertorio fáctico manifiesto de Talleyrand, un 2% lo constituyen movimientos estratégicos encuadrados en esta dimensión.

Gráfico 15. RFM: Dimensión externa



Sabemos, sin embargo, de algunas tácticas que no se detectan en las *Memorias* y que son empleadas en este marco de actuación. Nos referimos a las notas que Talleyrand publica durante el congreso y que tienen como destino la prensa inglesa⁹¹⁷. El repertorio latente de Talleyrand incluye la utilización de medios de comunicación, antes y después del Congreso de Viena. Años más tarde, asociado al sector liberal durante el reinado de Carlos X, "... hacía lanzar globos sonda, noticias inventadas influyendo sobre los lectores por los comentarios que las acompañaban"⁹¹⁸.

Las tácticas más destacadas de esta dimensión son el acto de conmemoración por la muerte de Luis XVI, organizado por Talleyrand el 21 de enero de 1815 y la declaración de apoyo que extrae de las grandes

⁹¹⁷ El efecto de las notas de Talleyrand se hace sentir sobre todo en Inglaterra, país en el que el régimen de gobierno y la libertad de prensa configuran un poderdante que se sustenta sobre la opinión pública. Los representantes ingleses tienen que responder de sus actos en el parlamento y, naturalmente, de los de sus coligados. Este es uno de los puntos débiles de los que se sirve Talleyrand para romper la coalición de los Cuatro Grandes. Se puede comprobar en la dimensión horizontal la presencia de *Recordar al oponente las críticas de los poderdantes*, cuyo destinatario es Castlereagh.

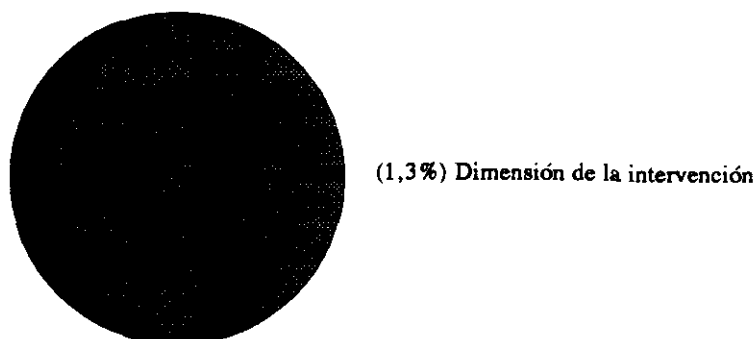
⁹¹⁸ BLEI, F., *op. cit.*, p. 289.

prefiere el exilio y Napoleón, en las Tullerías, no es reconocido por las potencias extranjeras. Como representante de Francia en el congreso, Talleyrand tiene la oportunidad de elegir y escogerá representar a Luis XVIII.

4.3.4.7. Repertorio de la DI

Una táctica repetida, *Emisario*, constituye el potencial táctico de la dimensión de la intervención. Los dos movimientos estratégicos de la DI suponen, frente a las 152 tácticas del repertorio fáctico manifiesto una representatividad del 1,3%.

Gráfico 17. RFM: Dimensión de la intervención



El congreso de Viena, por concentrar a todo aquel que se considera con derecho a participar en la configuración territorial y política del continente, parece excluir las posibilidades de la mediación o el arbitraje externo⁹¹⁹. Las únicas menciones que aparecen en las *Memorias* de Talleyrand son respecto al zar (reconoce explícitamente la utilización de

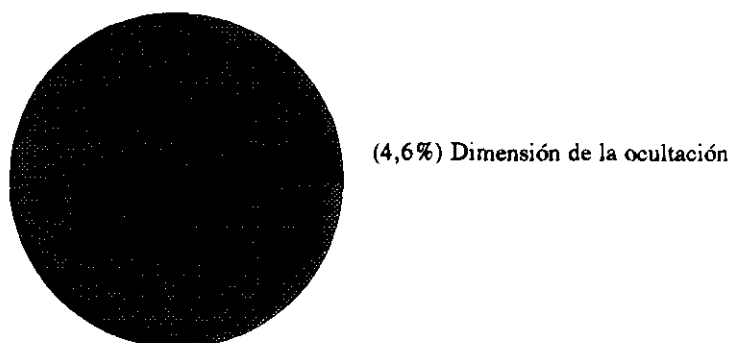
⁹¹⁹ Sí es cierto que se crea un sistema de arbitraje interno en el que participa Gran Bretaña, pero Talleyrand renuncia a incorporarse al grupo de decisión para no tomar parte en favor de ninguno de los afectados.

Pozzo di Borgo como intermediario de aquel: "Me sirvo de él..."⁹²⁰) y al emperador Francisco de Austria. En ambos casos, esta táctica se combina con "Puenteo".

4.3.4.8. Repertorio de la DO

La séptima dimensión es la de los contactos ocultos. Siete movimientos conforman la DO. Expresado en tantos por cien, obtenemos un segmento que representa el 4,6% del RFM.

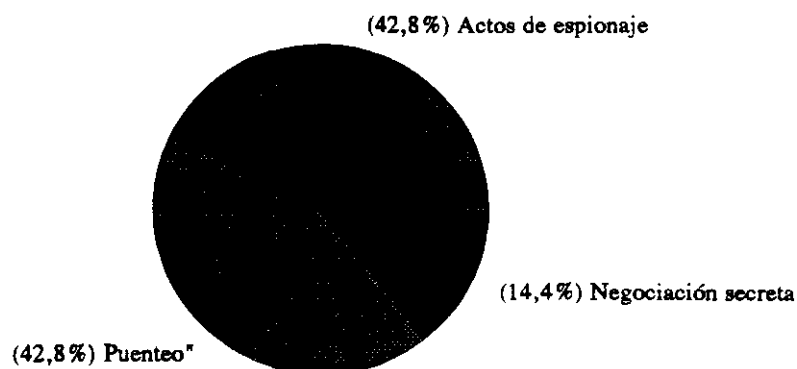
Gráfico 18. RFM. Dimensión de la ocultación



En cuanto a las tácticas, no es sorprendente que *Actos de Espionaje* haya sido registrada en tres ocasiones. En la introducción al contexto del congreso, hemos destacado la importancia que todas las delegaciones otorgan a la actividad de obtener información confidencial.

⁹²⁰ TALLEYRAND, M. de, *op. cit.*, p. 270.

Gráfico 19. Tácticas de la dimensión de la ocultación



Negociación secreta tiene un status especial puesto que, aunque cuantitativamente supone un 0,6% en el conjunto de movimientos estratégicos, está vinculada al éxito de *Formar una coalición*. La resolución del asunto polaco-sajón tiene mucho que ver con el empleo de esta táctica. Al tener carácter secreto el tratado entre Francia, Austria e Inglaterra, la renuncia a las aspiraciones previas de Alejandro y Federico Augusto no han de leerse públicamente como una rendición. Por su parte, los países coligados (especialmente Austria e Inglaterra) tampoco han de explicar el movimiento centrípeta que produce la coalición, cuando existen intereses dispares entre las potencias aliadas.

Los contactos de Talleyrand con Alejandro se han registrado como "*Puenteo*". En Viena, las reuniones entre las delegaciones se producen en dos niveles:

"En primer lugar estaba el Consejo de ministros, conocido como Consejo de los Cuatro, y después de la admisión de Talleyrand, como el de los cinco. Tenía por costumbre reunirse por las mañanas en el despacho de Metternich, en la

casa de la Ballplatz. Pero además de esto había las reuniones diarias de los soberanos aliados, que se reunían por las tardes en la Hofburg⁹²¹.

Hemos considerado que, puesto que el zar utiliza a Nesselrode como representante en las conferencias de la mañana, los tratos directos con él entran dentro de esta dimensión.

4.3.4.9. Aprovechamiento del repertorio potencial

Para averiguar el número de movimientos del RP empleados por Talleyrand en su RFM es preciso, primero, eliminar todos los que aparecen en más de una ocasión.

Los movimientos del repertorio a los que se recurre reiteradamente son, para la DH: *Amenaza* (3), *Asociados* (6), *Concertación* (2), *Concesión imposible* (2), *Control de la información* (11), *Disociación* (2), *Engaño* (9), *Hacer ver las consecuencias* (2), *Prevenir fugas de información* (4), *Señales* (2) y *Valorar al otro* (2). En la DV, encontramos repetidos los movimientos estratégicos siguientes: *Ayudar al otro* (2), *Halagar al otro* (3), *Hecho consumado* (3) y *Solicitar instrucciones claras* (2). *Uso del equipo* es la única táctica utilizada más de una vez en la DL(3) y lo mismo ocurre en la DE en relación a *Movimientos al margen de la mesa* (2) y en la DI con *Emisario* (2). Por último, en la DO, dos de las cinco tácticas aparecen en varias ocasiones: *Actos de espionaje* (3) y *"Punteo"* (3).

Al restar los 48 movimientos duplicados nos queda un repertorio fáctico manifiesto compuesto por 104 movimientos estratégicos. Aun queda por realizar otra operación.

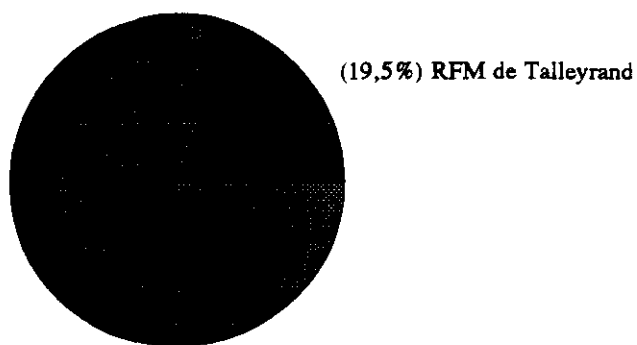
Algunos movimientos aparecen en más de una dimensión. Esta duplicidad atañe a *Anclar* (DH y DV), *Edredón* (DH y DV), *Preguntando*

⁹²¹ NICHOLSON, H., *op. cit.*, p. 181.

al otro (DH y DV), *Control de la información* (DH, DV y DE), *Halagar al otro* (DH, DV y DL) y *Movimientos al margen de la mesa* (DH, DV, DL y DE). El total de movimientos a sustraer son 10, uno por cada dimensión añadida a la primera tomada en consideración.

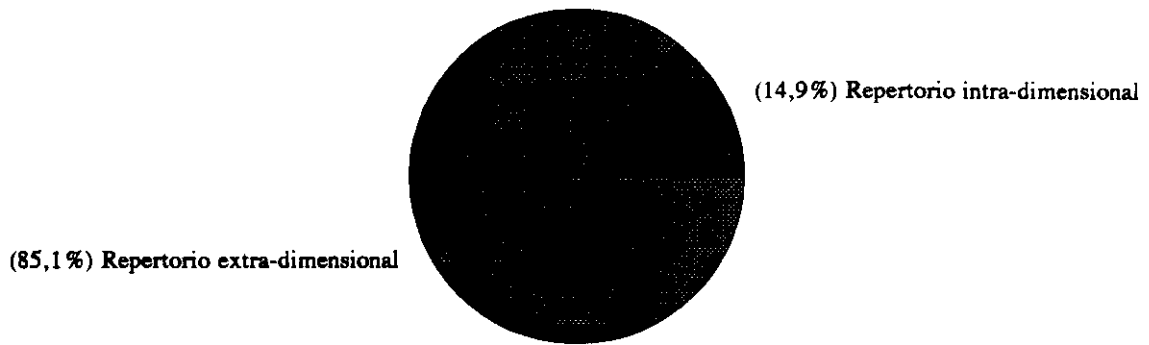
El repertorio fáctico manifiesto de Talleyrand durante el Congreso de Viena y siguiendo la lectura de sus *Memorias* se compone de 94 movimientos estratégicos originales. Esto supone, tomando como referencia el repertorio potencial de tácticas (compuesto por 480 movimientos estratégicos) un aprovechamiento del 19,5%.

Gráfico 20. Aprovechamiento del RP



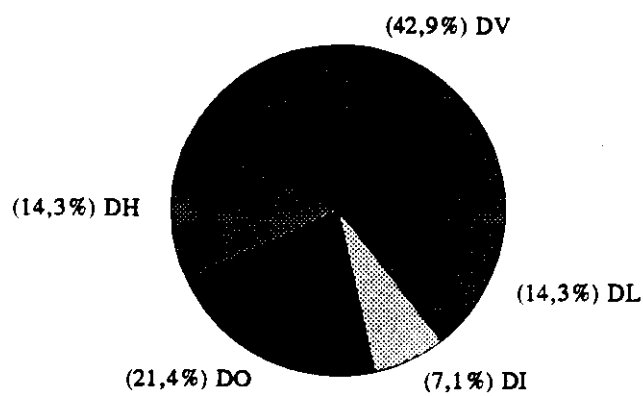
Podemos realizar una operación similar para comprobar la dependencia de las tácticas intra-dimensionales del repertorio potencial. El repertorio fáctico manifiesto de Talleyrand en Viena incluye un 14,7% de lo que en el RP denominamos tácticas intra-dimensionales. Esto supone que la configuración del RFM de Talleyrand es original un 85,3 %.

Gráfico 21. Dependencia del repertorio dimensional potencial



Por dimensiones, el conjunto de tácticas extra-dimensionales del RP, aparecen, en el RFM de Talleyrand, distribuidas según los valores que expresa en el gráfico.

Gráfico 22. Reparto dimensional Dependencia del RDP



La DV es la que presenta un porcentaje mayor de movimientos que hemos denominado intra-dimensionales. Sin embargo, la dependencia del RDP no es mayor en esta dimensión que en otras, porque incluye varias tácticas de libre configuración.

La dimensión de la intervención del RPF, por ejemplo, con dos movimientos estratégicos, acoge al 7,1 % de las tácticas intra-dimensionales. Sin embargo, la dependencia en relación a la DI del RP es del 100%, porque no incluye ningún otro movimiento estratégico.

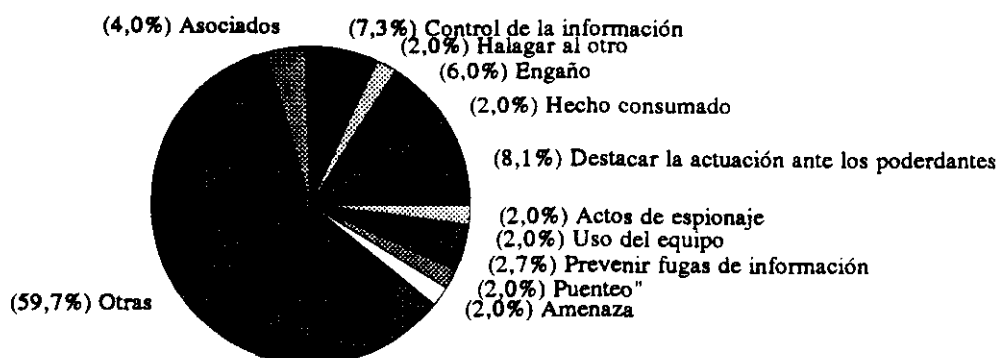
4.3.4.10. Consideraciones globales

Habiendo analizado el RFM parcial de Talleyrand desde las siete dimensiones tácticas, parece apropiado tomar en consideración la globalidad del conjunto. En general, el repertorio táctico de Talleyrand durante el congreso de Viena, según los documentos analizados, responde a lo que se ha dado en llamar diplomacia "en voz baja" o del Antiguo Régimen, en la que "... la negociación se realizaba en el curso de una serie de contactos secretos en los que se imponían formas de gran *privacy*, propias de los ambientes íntimos..."⁹²². No puede ser de otra manera cuando el cuerpo diplomático del congreso no llega a reunirse hasta la fecha de la firma del acta final.

En cuanto a las tácticas, descubrimos que todas las que se han identificado con el estilo de negociación de Talleyrand(*Usar principios valorados con implicaciones ventajosas, Divide y vencerás o Formar una coalición*) pertenecen a la dimensión horizontal. Creemos que la perspectiva cuantitativa, realizada al enumerar las tácticas registradas un mayor número de veces durante el período analizado - independientemente de la dimensión a la que se adscriba- define igualmente el RFM de Talleyrand.

⁹²² PUENTE OJEA, G., "El diplomático profesional", *Política internacional*, n° 84, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1966, p. 21.

Gráfico 23. Las tácticas de Talleyrand
Memorias: "El congreso de Viena", 1814-1815.



El resultado de la cuantificación permite localizar las tácticas más utilizadas. Son, por este orden, *Destacar la actuación ante los poderdantes*, *Control de la información* y *Engaño*. Hemos comentado las implicaciones dimensionales de la primera y la tercera, porque todos los registros pertenecen a una dimensión, vertical y horizontal, respectivamente.

Control de la información presenta la particularidad de ser empleado en tres dimensiones distintas (DH, DV y DE)⁹²³. Este movimiento estratégico se incorpora al área táctica de información que, a diferencia de otras agrupaciones tácticas, tiene proyección en más de dos dimensiones. En conjunto, el área de información en el RFM constituye el 24,5% del total.

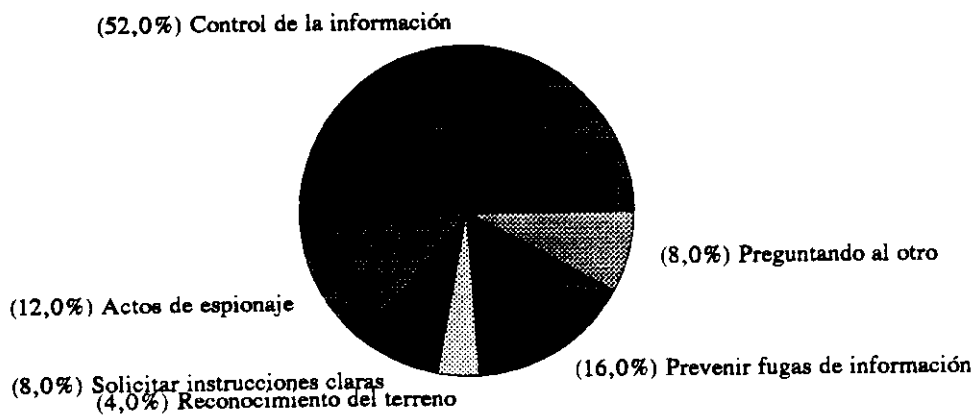
⁹²³ *Halagar al otro* aparece en tres repertorios dimensionales (DH, DV y DL) y *Movimientos al margen de la mesa* en cuatro (DH, DV, DL y DE).

*Gráfico 24. Área de información
Tácticas del RFM*



Control de la información constituye el núcleo central de este grupo táctico, seguido de *Prevenir fugas de información* y *Actos de espionaje*. En primer lugar se sitúa la actividad de búsqueda de información en fuentes abiertas o accesibles. Esto es, todo aquello que alguien puede llegar a conocer sin violar la reserva de otro.

Gráfico 25. Tácticas del área de información



En segundo lugar, destaca la preocupación por proteger información confidencial antes que por descubrirla. En el plano de lo secreto, es mayor la actividad de contrainformación que de espionaje⁹²⁴. La explicación puede residir en el interés que experimenta el cuerpo diplomático reunido en Viena por saber de los demás.

Por otra parte, Talleyrand no cuenta en su equipo con personal para realizar la labor de espionaje y, como dice Sun Tzu, la información previa no se puede obtener mediante cálculos, analogía o espíritus, se ha de obtener de personas que conozcan la situación del enemigo. Callières expone la futilidad de la participación de los plenipotenciarios en actos de espionaje, dado que son fácilmente reconocibles.

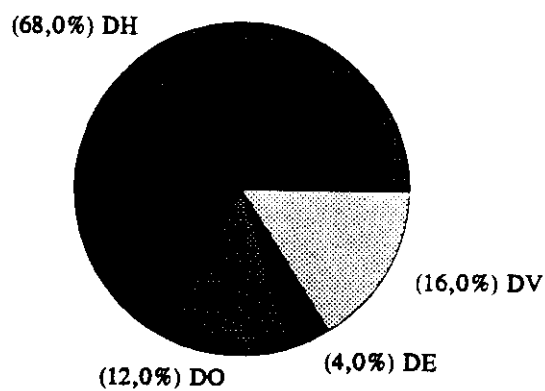
El resultado es que los procedimientos de espionaje de Talleyrand son más defensivos que ofensivos. Es de notar su preocupación por el control de la correspondencia privada por parte del rey, por considerar que contienen expresiones que podrían molestar a las demás potencias⁹²⁵.

Por dimensiones, observamos que las tácticas de información se concentran en la DH, hasta casi un 70%. Se manifiesta una presencia notable en la dimensión vertical y de la ocultación y, en menor medida en la dimensión externa.

⁹²⁴ La contrainformación puede tener finalidad de detección, de engaño y de prohibición. En este caso, se trata de esta última, dirigida a la protección de información: "Conjunto de medidas que se adoptan para ocultar la información propia a agentes al servicio de potencias extranjeras. Incluye medidas de protección de documentos, comunicaciones, personas, operaciones, material e instalaciones capaces de ser fuentes de información", en el *Manual de inteligencia* de CESID, editado por Tiempo, S.A., Madrid, 1995, p. 76.

⁹²⁵ No en vano una carta a Luis XVI le valió el exilio durante la Convención. Su prevención se verá confirmada cuando, al abandonar las Tullerías ante el avance de Napoleón, Luis XVIII deja olvidado el tratado secreto firmado con Austria e Inglaterra.

*Gráfico 26. Reparto dimensional
Tácticas del área de información*



Quedan exceptuadas las dimensiones de la intervención, lateral y de las alternativas que son, a la vez, las que ofrecen menor riqueza de movimientos estratégicos.

4.4. RECAPITULACIÓN

De la interpretación de los resultados obtenidos al procesar las *Memorias* de Talleyrand sobre el congreso de Viena, se desprende que:

El repertorio potencial ha logrado identificar 94 movimientos estratégicos empleados por Talleyrand en 152 ocasiones. Los resultados indican que el RFM de Talleyrand contiene cerca de un 20% del RP. Aunque el método de análisis permite alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, carecemos de un marco de referencia para valorar las cifras obtenidas. Es necesario, pues, ampliar la investigación a otras unidades de negociación si se desea responder a objetivos más precisos, relativos al aprovechamiento del RP.

Como se preveía, las unidades de muestra seleccionadas no permiten una reconstrucción total del RFM de Talleyrand. La revisión de la literatura consultada sobre el congreso de Viena indica la presencia de otros movimientos estratégicos en la dimensión horizontal (primera reunión con las grandes potencias) y externa (notas publicadas durante el congreso). Sin embargo, las mismas fuentes refrendan, en general, los resultados obtenidos.

La clasificación realizada a partir del repertorio dimensional potencial muestra resultados en todas las categorías propuestas para el análisis táctico. El repertorio fáctico manifiesto de Talleyrand es original respecto del repertorio dimensional potencial en un 85%. Talleyrand es altamente creativo en el empleo de recursos tácticos de libre designación, especialmente en la dimensión horizontal.

El trabajo sobre el repertorio fáctico manifiesto de Talleyrand descubre la existencia de tácticas multidimensionales. Las tácticas de libre configuración pueden ser empleadas en una o varias dimensiones tácticas. El repertorio de Talleyrand contiene tres tácticas de doble dimensionalidad dos de triple dimensionalidad y una de cuádruple dimensionalidad.

El esfuerzo táctico de Talleyrand se concentra fundamentalmente en la dimensión horizontal (66,4%) y en la dimensión vertical (19,7%). Esto parece indicar una dedicación a la negociación de resultados frente al oponente y a la negociación intraorganizacional con el poderdante. Estos resultados son congruentes con la importancia que se otorga desde la investigación en negociación a estas dos dimensiones.

La dimensión de la ocultación ha de tomarse en cuenta para completar los cálculos relativos al esfuerzo táctico en las demás dimensiones. En el caso de Talleyrand, se refuerzan las tendencias antes descritas.

El estudio del RFM de Talleyrand en Viena confirma la existencia de movimientos dilemáticos, tanto en la dimensión horizontal como en la vertical. En concreto, hemos reconocido el dilema de la competencia (DH), el dilema del reconocimiento (DV) y el dilema de la autosuficiencia (DV).

Los repertorios previos de tácticas características de Talleyrand son medianamente representativos. La configuración de un repertorio identificable con una unidad de negociación dada debe basarse tanto en los movimientos eficaces en cuanto a los resultados, como en aquellos empleados con reiteración y en las combinaciones tácticas.

Los movimientos estratégicos más representativos de la actividad negociadora de Talleyrand en el congreso de Viena son *Divide y vencerás*, *Formar una coalición*, *Usar principios valorados con implicaciones ventajosas*, *Bulldog*, *Halagar al otro*, *Hecho consumado*, *Actos de espionaje*, *Uso del equipo*, *Asociados*, *Prevenir fugas de información*, *Amenaza*, *Destacar la actuación ante los poderdantes*, *Engaño*, "Punteo" y *Control de la información*.

Las combinaciones tácticas características incluyen *Divide y vencerás* + *Formar una coalición*, *Asociados* + *Amenaza* (latente) y, en general, *tácticas competitivas* + *tácticas cooperativas*. En cuanto a estrategias, hemos identificado la denominada "FIRME FLEXIBILIDAD".

Las unidades de contexto permiten situar cada táctica en una dimensión, pero la información que proporcionan no es suficiente para poder apreciar la naturaleza de los movimientos estratégicos presentes en un RFM dado. La ausencia de datos relativos al proceso y a las unidades de negociación pueden conducir al error en la interpretación de los resultados. Es imprescindible contar con información general de contexto.

V. CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación, tal y como ha quedado expresado en las páginas precedentes, remite al área táctica de la negociación. Los problemas que nos preocupan son los siguientes: el estado de la cuestión en cuanto a la investigación en estrategias y tácticas de negociación, la generación de repertorios tácticos potenciales, la integración del dominio estratégico-táctico en un esquema comunicativo y la posibilidad de integrar el análisis táctico o manipulativo en el marco teórico de la investigación en negociación. Los resultados del trabajo realizado en torno a estas áreas de interés nos permiten ofrecer las siguientes conclusiones:

PRIMERA. De la recopilación y análisis de los principales modelos y teorías sobre la negociación formulados desde los años treinta, se desprende que la investigación en negociación no es ajena a la evolución de las necesidades sociales. Así, se percibe una clara tendencia en cuanto a la sucesión del marco disciplinar en el que se producen los resultados más notables a lo largo de seis décadas (Economía, Ciencias Exactas, Relaciones internacionales, Sociología, Psicología, Ciencias Empresariales y Comunicación).

SEGUNDA. El afianzamiento de la negociación como campo de estudio con personalidad propia conduce al reconocimiento de las limitaciones de las diferentes disciplinas para producir una teoría comprensiva sobre el proceso negociador. Coinciden dos tendencias opuestas; por un lado, aumenta la colaboración y la interdisciplinariedad así como la investigación de las fuentes bibliográficas precedentes; por otro, se descubren amplias posibilidades de estudio en áreas parciales. El resultado responde a una imagen de suma cero: los esfuerzos investigadores dedicados a la profundización se restan de la complementariedad. El aumento del interés por esta materia puede generar nuevos recursos para la investigación y provocar la conversión hacia combinaciones de suma constante.

TERCERA. Los modelos manipulativos, centrados en el aspecto táctico y estratégico de la negociación, aparecen en los años cincuenta, y mantienen una línea de continuidad hasta la actualidad. Con el paso del tiempo, los repertorios tácticos se amplían pero la dimensión cuantitativa sustituye, en lugar de complementar, los enfoques cuantitativos. El abandono de la línea emprendida por Schelling en los años cincuenta conduce a la proliferación de repertorios individualizados, caracterizados por un tratamiento superficial de cada uno de los movimientos estratégicos contemplados.

CUARTA. Al revisar los repertorios estratégicos y tácticos existentes detectamos la presencia de 26 estrategias y 480 movimientos estratégicos distintos. Considerados como repertorios potenciales, constituyen las propuestas más completas de las formulaciones existentes. Mientras que el repertorio táctico potencial (RP) contiene unidades cerradas, aunque de naturaleza combinatoria, el repertorio estratégico potencial debe ser considerado como punto de partida para la elaboración de líneas de actuación más complejas y contingentes.

QUINTA. La relación entre estrategias y tácticas ha de ser reformulada, atendiendo a los criterios de elaboración de las estrategias. Si bien se entiende que las tácticas son el instrumento de ejecución de las estrategias, no se puede afirmar que la estrategia defina la táctica. Es posible que la relación tenga carácter inverso. Las investigaciones realizadas hasta la fecha revelan la influencia militar y matemática. Las estrategias de negociación identificadas en esta investigación responden generalmente a los criterios de formación de estrategias parciales. Una estrategia total debe tomar en consideración todas las posibles líneas de actuación emprendidas por otros.

SEXTA. El repertorio táctico de la negociación admite diversos niveles de análisis, desde la unidad más simple -el negociador- a entidades complejas, pudiéndose identificar incluso repertorios nacionales. Entre una y otra, figuran el equipo negociador, la organización participante y las coaliciones. El conjunto de movimientos estratégicos a disposición de cada unidad constituyen su repertorio fáctico latente (RFL). Al seleccionar los movimientos estratégicos adecuados para cada negociación se va conformando el repertorio fáctico manifiesto (RFM), que será total cuando comprenda todos los movimientos empleados en cualquier ocasión y parcial para cada una de éstas.

SÉPTIMA. Al perfeccionamiento de los repertorios potenciales de tácticas se unen las siguientes posibilidades para la investigación futura: la relación entre ésta y otras variables presentes en el proceso negociador, la determinación de los efectos, la relación estratégico-táctica, el desarrollo de tipologías vinculadas a la complementariedad, la oposición, la dependencia, la instrumentalidad y la aplicación a actividades concretas, así como la profundización en el conocimiento de cada uno de los movimientos estratégicos conocidos. En este sentido, nuestra revisión de los movimientos *Amenaza, Concesión, Compromiso, Demandas extremas, Engaño y Tiempo límite* pone de manifiesto su polivalencia funcional, el carácter de ritual que acompaña a su despliegue y la ambivalencia en cuanto a las intenciones cooperativas y competitivas.

OCTAVA. Estrategias y tácticas se confirman como comportamientos comunicativos en la negociación. Una estrategia eficaz ha de tener en cuenta el diseño del proceso comunicativo en la negociación: la presencia o ausencia de alguno de los elementos característicos de este proceso tiene repercusiones tácticas.

NOVENA. Desde un punto de vista comunicativo, la negociación presenta seis niveles de doble participación: intrapersonal o entre dos o más personas, tácita o explícita, bilateral o multilateral, con testigos o sin testigos, con testigos presentes o presentes/dispersos, interpersonal u organizacional y cara a cara o con mediación tecnológica.

DÉCIMA. Profesionales de la negociación (poderdante, negociador, ayudante, especialista, mediador), particulares y profesionales de otros ámbitos pueden asumir en el proceso negociador los papeles de fuente, emisor, receptor y destinatario. Las relaciones comunicativas que se establecen entre los participantes en un proceso negociador pueden agruparse en torno a las dimensiones horizontal (DH), vertical (DV), lateral (DL), externa (DE), de las alternativas (DA), de la mediación (DM) y de la ocultación (DO). Al interrelacionar dimensiones y repertorio táctico se generan dos grandes áreas de comportamiento táctico: dimensional y extradimensional.

DECIMOPRIMERA. El repertorio táctico potencial consta de 14 movimientos estratégicos en la DH, 18 en la DV, 3 en la DL, 10 en la DE, 7 en la DA, 4 en la DI y 6 en la DO. El subconjunto de tácticas dimensionales contiene 62 movimientos estratégicos. Restan 418 tácticas, que denominamos de libre configuración y que conforman el repertorio táctico potencial extradimensional. Cuando cualquiera de estos movimientos es empleado por una unidad de negociación se encuadra automáticamente en una de las siete dimensiones comunicativas mencionadas, perdiendo la cualidad de la extra-dimensionalidad.

DECIMOSEGUNDA. El repertorio fáctico manifiesto de una unidad de negociación se medirá tanto por la eficacia como por el aprovechamiento táctico del RP. La utilización de las tácticas extradimensionales y la dependencia del repertorio dimensional potencial dará la medida de su originalidad. Un RFM se define no sólo por la eficacia de las tácticas que lo componen sino también por los movimientos estratégicos reiterados y las combinaciones tácticas.

DECIMOTERCERA. El repertorio fáctico manifiesto (parcial) de Talleyrand durante el congreso de Viena, reconstruido a partir de sus *Memorias*, se compone de 95 movimientos estratégicos empleados en 152 ocasiones. Aunque el método de análisis empleado permite alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, carecemos de un marco de referencia para valorar las cifras obtenidas (aprovechamiento del 20% del RP). Es necesario, pues, ampliar la investigación a otras unidades de negociación si se desea responder a cuestiones relativas a la significación del aprovechamiento del RP. Pese a que la selección de la muestra para el análisis del RFM de Talleyrand determina la parcialidad de los resultados, las fuentes empleadas para contextualizar proceso y unidad de negociación refrendan los resultados obtenidos.

DECIMOCUARTA. El análisis del RFM de Talleyrand descubre la existencia de tácticas multidimensionales: las tácticas de libre configuración pueden ser empleadas en una o varias dimensiones tácticas. Por otro lado, los movimientos pertenecientes a la DO lo son a la vez de alguna otra. Esta circunstancia ha de tenerse en cuenta para completar los cálculos relativos al esfuerzo táctico en las seis dimensiones restantes.

DECIMOQUINTA. La clasificación de los movimientos estratégicos empleados por Talleyrand, a partir del repertorio dimensional potencial, muestra resultados en todas las categorías propuestas para el análisis táctico. El reparto dimensional respalda la importancia que se otorga a las dimensiones horizontal y vertical en la investigación en negociación. Las tácticas de presión de la DV, halladas en el RFM analizado, cuestionan la pertinencia del desarrollo teórico precedente en relación a esta dimensión.

VI BIBLIOGRAFÍA

ADAM, G. y REYNAUD, J.D., *Conflictos de trabajo y cambio social*, Iberico Europea de Ediciones, S.A., Madrid, 1979.

ALONSO-FERNÁNDEZ, F., *Psicología del terrorismo*, Salvat, Barcelona, 1986.

ANDES, R.H., "Message dimensions of negotiation", *Negotiation Journal*, nº 8 (2), 1992, pp. 125-130.

ARANDA, A., *El arte militar*, Pegaso, Madrid, 1957.

ARANGUREN, J.L., *La comunicación humana*, Guadarrama, Madrid, 1967.

ARGYLE, M., *Psicología del comportamiento interpersonal*, Alianza, Madrid, 1987.

ARIÈS, Philippe y DUBY, Georges (dir.), *Historia de la vida privada. De la revolución francesa a la Primera Guerra Mundial*, Taurus, Madrid, 1989. pp. 642.

ARISTÓTELES, *Retórica*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1990.

ARON, R., *Paz y guerra entre las naciones*, vol. 2., Alianza Editorial, Madrid, 1985.

ARRABAL, P., *La negociación de contratos internacionales*, Deusto, Bilbao, 1992.

AXELROD, R., "Effective Choice in the Prisoner's Dilemma", *Journal of Conflict Resolution*, vol 24, 1980 a, pp. 3-25.

AXELROD, R., "More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 24, 1980 b, pp. 379-403.

- BACON, F., "Del negociar", *Assaigs, Clàssics Curial*, Barcelona, 1976.
- BACHARACH, S.B. y LAWLER, E.J., *Bargaining. Power, Tactics and Outcomes*, Jossey-Bass, U.S.A, 1981.
- BARNES, B., *La naturaleza del poder*, Pomares-Corredor, Barcelona, 1990.
- BARTOS, O.J., "Simple Model of Negotiation", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 21, nº 4, 1977, pp. 565-579.
- BASTIDE, L., *Vida religiosa y política de Talleyrand-Périgord*, príncipe de Benevento, Tomás Gaspar, Barcelona, 1838, 476 pp.
- BAZERMAN, M. X., "Negotiator Judgment", *American Behavioral Scientist*, vol. 17, 1983, pp. 211-228.
- BAZERMAN, M. X. y NEALE, Margaret A., *La negociación racional*, Paidós Empresa, Barcelona, 1993.
- BEAL, G.M., *Conducción y acción dinámica del grupo*, Kapelusz, Buenos Aires, 1964.
- BELL, D., *Las ciencias sociales desde la Segunda Guerra Mundial*, Alianza, Madrid, 1984.
- BELLENGER, L., *La négociation*, PUF, París, 1984.
- BENEDEK, C. y ERNST, O., "Talleyrand et les archives de Vienne", *Revue de Paris*, 1933, 15 de diciembre.
- BENITO, A., *Ecología de la comunicación de masas*, Eudema, Madrid, 1989.
- BENITO, A., *Diccionario de ciencias y técnicas de la comunicación*, Ediciones Paulinas, Madrid, 1991.
- BENITO, A., *Prólogo a la comunicación*, Eudema, Madrid, 1994.
- BENITO, A., *La invención de la actualidad. Técnicas, usos y abusos de la información*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1995.
- BERGERON, L., FURET, F. y KOSELLECK, R., *La época de las revoluciones europeas, 1780-1848*, Siglo XXI editores, Madrid, 1983, pp.341.

- BERLO, D.K., *El proceso de la comunicación*, El Ateneo, Buenos Aires, 1984.
- BERNE, E., *Los juegos en los que participamos*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1988.
- BITTMAN, L., *El KGB y la desinformación soviética*, Editorial Juventud, Barcelona, 1987.
- BLEI, F., *Talleyrand homme d'Etat*, Payot, Paris, 1935. 316 pp.
- BOIS, J.-P., *La Revolución francesa*, Historia 16, Madrid, 1989, pp.46.
- BORDEJE, F. de, *Diccionario militar estratégico y político*, San Martín, Madrid, 1981.
- BORDEN, G.A., *Introducción a la teoría de la comunicación humana*, Editora Nacional, Madrid, 1974.
- BORDEN, G.A. y STONE, J.D., *La comunicación humana. El proceso de interrelación*, El Ateneo, Buenos Aires, 1982.
- BORRAT, H., *El periódico, actor político*, Gustavo Gili, Barcelona, 1989.
- BOWMAN DODD, A., *Talleyrand, The Training of a Statesman*, G.P. Putnam's Sons, U.S.A., 1928 (1ª ed. 1927).531 pp.
- BRINTON, C., *Vidas de Talleyrand*, Espasa-Calpe, Madrid, 1966.
- BROWN, J.A.C., *Técnicas de persuasión*, Alianza Editorial, Madrid, 1986.
- BURTON, J.W., *Conflict and Communication*, Macmillan, Gran Bretaña, 1969.
- CADIZ, A., *Conflicto y negociación*, Iberico Europea Ediciones, S.A., Madrid, 1984.
- CALLIÈRES, F. de, *On the manner of negotiating with princes*, University of Notre Dame Press, South Bend, 1963.
- CARR, E.H., *La revolución bolchevique (1917-1923)*, T. III, A. Universidad, Madrid, 1985.

CARRIER, D., *La estrategia de las negociaciones colectivas*, Tecnos, Madrid, 1988.

CASTILLA DEL PINO, C., *La incomunicación*, Ediciones Península, Barcelona 1970.

CAVANAGH, R.E. y CLIFFORD, D.K., *Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa*, Folio, Barcelona, 1989.

CERVIN, V.B. y HENDERSON, G.P., "Statistical Theory of Persuasion", *Psychological Review*, nº 68, 1961, pp. 157-166.

CLUTTERBUCK, R., *Los medios de comunicación y la violencia política*, Eunsa, Bilbao, 1985.

COLOSI, T., "Negotiation in the Public and Private Sectors. A Core Model", *American Behavioral Scientist*, vol. 27, nº 2, 1983, pp. 229-253.

COOMBS, H.C. y AVRUNIN, G.S., *The Structure of Conflict*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1988.

COOPER, J. D., *El arte de tomar acuerdos y decisiones*, Herrero Hermanos, Sucesores S.A., México, 1962.

COOPER, D., *Talleyrand 1754-1838*, Payot, París, 1937.

CRONIN, V., *Napoleón*, Javier Vergara editor, Buenos Aires, 1988.

CROSS, J.C., *The Economics of Bargaining*, Basic Books, U.S.A., 1969.

CUADRADO RUIZ, M.A., "Interceptación telefónica y nuevas tecnologías", *Cuadernos jurídicos*, nº 1, octubre de 1992, pp. 66-72.

CUDICIO, C., *PNL y Comunicación*, Granica, Buenos Aires, 1991.

CHORDÁ, R. M., *¿Negociamos?*, Ra-ma, Madrid, 1991.

DAHRENDORF, R., *Homo sociologicus*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1973.

DALBERG-ACTON, J.E.E., "Talleyrand's Memoirs", *Historical Essays and Studies*, Books for Libraries Press, New York, 1891.

DARD, E., *Napoleon y Talleyrand*, Grijalbo, Barcelona, 1970.

- DARWIN, C., *La expresión de las emociones en los animales y en el hombre*, Alianza Editorial, Madrid, 1984.
- DAVIS, G.A. y SCOTT, A., *Estrategias para la creatividad*, Paidós, Argentina, 1989.
- DAVIS, F., *La comunicación no verbal*, Alianza Editorial, Madrid, 1979.
- DAVIS, M. D., *Introducción a la teoría de los juegos*, Alianza Universidad, Madrid, 1986.
- DEUTSCH, M., "Trust and Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, 1958, pp. 265-279.
- DEUTSCH, M. y KRAUSS, R.M., "Studies of interpersonal bargaining", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 6, 1962, pp. 52-76.
- DEUTSCH, K. W., *El análisis de las relaciones sociales*, Paidós, Buenos Aires, 1970.
- DEUTSCHER, I., *Trotsky, el profeta armado (1879-1921)*, Era, México, 1987.
- DOUGLAS, A., "The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes", *J. of Conflict Resolution*, nº 1, 1957, pp. 69-81.
- DRUCKMANN, D. (ed.), *Negotiation. Social-Psychological perspectives*, Sage Publications, U.S.A., 1977.
- DURANDIN, G., *Las mentiras en la propaganda política y en la publicidad*, Paidós, Barcelona, 1990.
- ECONOMY, P., *El arte de la negociación*, Irwin, Madrid, 1994.
- EKMAN, P., *Cómo detectar mentiras*, Paidós, Barcelona, 1991.
- ELORDOUY MOTA, J.I., *Estrategia de empresa y recursos humanos*, McGraw-Hill, Madrid, 1993.
- ELLIS, R. y McCLINTACK, A., *Teoría y práctica de la comunicación humana*, Paidós, Barcelona, 1993.
- FAST, J., *El lenguaje del cuerpo*, Kairós, Barcelona, 1990.

FERNÁNDEZ COLLADO, C. y DAHNKE, G.L., *La comunicación humana, ciencia social*, McGraw-Hill, México, 1986.

FERNÁNDEZ, J.L., "La información en la Comunidad Europea", *Documentación de las CC. de la Información*, V, 1981, pp. 245-260.

FISHER, R.J. y BROWN, S., *Getting together*, Business Books Limited, G.B., 1989.

FISHER, R. J. y URY, W., *Obtenga el si. El arte de negociar sin ceder*, Compañía Editorial Continental, Mexico, 1990.

FLEURY, S., *Talleyrand Maitre souverain de la diplomatie*, Les Editions Varietes, Montreal, 1942. pp. 263.

FLOYER ACLAND, A., *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Paidós, Barcelona, 1993.

FRAGA IRIBARNE, M., "Los métodos de la acción diplomática y el cambio en la concepción de la guerra", *Política internacional*, n° 41, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959, pp. 9-28.

FREDERICK, H.H., *Global Communication and International Relations*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1993.

FREYMOND, J., "Diplomatie secrèt, diplomatie ouverte", *Relations Internationales*, n° 5, 1976, pp. 3-10.

FURET, F. y RICHET, D., *La revolución francesa*, Rialp, Madrid, 1988, pp.620.

FURET, F. y OZOUF, M., *Diccionario de la revolución francesa*, Alianza editorial, Madrid, 1989, pp.918.

FUSTIER, M., *Pedagogía de la creatividad*, Index, Madrid, 1975.

GOFFMAN, E., *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Amorrurtu Editores, Buenos Aires, 1987.

GOFFMAN, E. "La situación descuidada", en ALVAREZ-URIA, J. y VARELA, J., *Materiales de sociología crítica*, La Piqueta, Madrid, 1986, pp. 195-202.

GOLDHABER, G. M., *Comunicación organizacional*, Diana, México, 1990.

- GOMES DE MATOS, F., *Negociação e sua dinamica na empresa*, Livros tecnicos y científicos editora, Brasil, 1982.
- GOMEZ-POMAR RODRIGUEZ, J., *Teoría y técnicas de negociación*, Ariel, Barcelona, 1991.
- GOOSSENS, F., *Técnicas de discusión y negociación*, Plaza y Janés, Barcelona, 1989.
- GRABER, D.A. (comp.), *El poder de los medios en la política*, GEL, Buenos Aires, 1986.
- GRAY, C. y PAYNE, K., "La victoria es posible", *Tiempo de paz*, nº 3, 1984, pp. 37-45.
- GREENHALGH, L. y NESLIN, S.A., "Conjoint Analysis of Negotiator Preferences", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 25, 1981, pp. 301-327.
- GREENHAM, P., "El lenguaje de los gestos", *El País* (Sección "En Portada"), 11-1-92, pp. 4-7.
- GRIFFIN, T.J. y DAGGATT, W.R., *The global negotiator*, Harper Business, U.S.A., 1990.
- GRINBERG, C., *Revoluciones y luchas nacionales*, Daimón, Barcelona, 1980, pp.426.
- GROSS STEIN, J. (ed.), *Getting to the table. The processes of International Prenegotiation*, The John Hopkins University Press, U.S.A., 1989.
- GUREVITCH, M. y CURRAN, J. (eds.), *Mass Media and Society*, Edward Arnold, G.B., 1993.
- HALL, E.T., *El lenguaje silencioso*, Alianza editorial, Madrid, 1989.
- HAMPSON, N., *Historia social de la Revolución Francesa*, Alianza Universidad, Madrid, 1981, pp. 283.
- HARSANYI, J.C., "Bargaining in ignorance of the opponent's utility function", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 6, 1962, pp. 29-38.
- HICKS, J.R., *La teoría de los salarios*, Labor, Barcelona, 1973.

HINDELL, K., "The influence of the Media on Foreign Policy", *International Relations*, vol.XII, nº 4, abril, 1995, pp. 73-84.

HOFSTADTER, D. R., "Torneos Computerizados del Dilema del Preso que sugieren cómo evoluciona la conducta cooperativa", *Investigación y Ciencia*, 1983a, pp. 108-114.

HOFSTADTER, D.R., "Zancadillas, señuelos, evolución conductual y otras competiciones de astucia y estrategia", *Investigación y Ciencia*, nº 73, 1982, pp. 98-104.

HOLMES, J.G., THROOP, W.F. y STRICKLAND, LL.H., "The Effects of Prenegotiation Expectations on the Distributive Bargaining Process", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 7, 1971, pp. 582-599.

HUERTA ARRIBAS, E., *La empresa. Cooperación y conflicto*, Eudema, Salamanca, 1993.

HUNDT, W., *Comunicación y sociedad*, Alberto Corazón, Madrid, 1972.

IKLÉ, F.C., *How Nations Negotiate*, Harper and Row, N.Y., 1976.

IKLÉ, F.C., "Negociación", *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, pp. 329-332.

IKLÉ, F.C. y LEITES, N., "Political Negotiation as a Process of Modifying Utilities", *Journal of Conflict Resolution*, 1962, pp. 19-28.

ISRAEL GARZÓN, E., "El periodista y el relato: de la selección a la construcción de la realidad", *La información como relato*, Universidad de Navarra, Pamplona, 1991, pp. 357-366.

JAMIESON, G.H., *Communication and persuasion*, Croom Helm, G.B., 1985.

JANDT, F.E., *Ganar-Ganar, Negociando*, CECOSA, México, 1987.

JAQUARD, R., *La desinformación: una manipulación del poder*, Espasa Calpe, Madrid, 1988.

JONES, T.S. y FOLGER, J.P., *New Directions in Mediation: communication research and perspectives*, Sage publications, U.S.A., 1994, pp. 26-47.

- KARRAS, CH. L., *Give and Take: The Complete Guide To Negotiating Strategies and Tactics*, Thomas Y. Crowell Company, Nueva York, 1974.
- KEANE, J., *The media and democracy*, Polity Press, Cambridge, 1993.
- KELMAN, H.C., "Israelis and Palestinians: Psychological Prerequisites for Mutual Acceptance", *International Security*, nº 3, 1978, pp. 162-186.
- KELLEY, H.H., LINDEN BECKMAN, L. y FISCHER, C.S., "Negotiating the Division of a Reward Under Incomplete Information", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 3, 1967, pp. 361-398.
- KENNEDY, G. BENSON, J. y McMiLLAN, J., *Cómo negociar con éxito*, Deusto, Bilbao, 1986.
- KENNEDY, G., *Cómo negociar en el mercado internacional*, Deusto, 1987.
- KENNEDY, G., *Everything is Negotiable*, Arrow Books, G.B., 1989.
- KNAPP, M.L., *La comunicación no verbal*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1988.
- KUHN, H.W., "Game theory and models of negotiation", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 6, 1962, pp. 1-4.
- LACOUR-GAYET, G., *Talleyrand 1754-1799*, Payot, París, 1979.
- LACOUTURE, J., *De Gaulle. Le souverain*, Éditions du Seuil, París, 1986.
- LAFORGUE, R., *Talleyrand, l'homme de la France, essai psychanalytique sur la personnalité collective française*, Édit. du Mont Blanc, Genève, 1947.
- LAPP, R. E., *¿Paz o aniquilación mundial?*, Toray, Barcelona, 1964.
- LAURENT, L., *Las negociaciones profesionales y empresariales*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1989.
- LAX, D., "Optimal Search in Negotiation Analysis", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 29, nº 3, 1985, pp. 456-472.

- LAX, D., "The Power of Alternatives or the Limits to Negotiation", *Negotiation Journal*, vol 1., 1985, pp. 163-179.
- LAX, D. y SEBENIUS, J.K., *El directivo como negociador*, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1991.
- LE POOLE, S., *Never take no for an answer*, Kogan Page, G.B., 1991.
- LEBEL, P., *El arte de la negociación*, CEAC, Barcelona, 1990.
- LENIN, V.I., *Obras Completas*, Tomo 35, Progreso, Moscú, 1986.
- LEFEBVRE, Georges, *1789: Revolución francesa*, Ediciones Laia, Barcelona, 1976.
- LEÓN, J.L., *Peruasión de masas*, Deusto, Bilbao, 1989.
- LERITZ, L., *Negociación infalible*, Paidós, Barcelona, 1993.
- LICKERT, R. y LICKERT, J.G., *Nuevas formas para solucionar conflictos*, Trillas, Mexico, 1986.
- LIEBERT, R.M., SMITH, W.P. y HILL, J.H., "The Effects of Information and Magnitude of Initial Offer on Interpersonal Negotiation", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 4, 1968, pp. 431-441.
- LOCKHART, J.G., *The Peacemakers 1814-1815*, Duckworth, Londres, 1932.
- LOPEZ QUINTAS, A., *Estrategia del lenguaje y manipulación del hombre*, Narcea, Madrid, 1984.
- LUCE, D.R.-RAIFFA, H., *Games and Decisions*, John Wiley, Nueva York., 1957.
- LUFT, J., *Introducción a la dinámica de grupos*, Herder, Barcelona, 1986.
- McHALE, J., *El entorno cambiante de la información*, Tecnos, Madrid, 1981.
- McLUHAN, M., *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*, Diana, México, 1989.
- McQUAIL, D., *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1991.

McQUAIL, D. y WINDHAL, S., *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*, Pamplona, EUNSA, 1984.

MALETZKE, G., *Sicología de la comunicación social*, Epoca, Quito, 1976.

MALOUF, M.W.K. y ROTH, A.E., "Disagreement in Bargaining", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 25, nº 2, junio 1981, pp. 329-348.

MAQUIAVELO, N., *El príncipe* (comentado por Napoleón Bonaparte), Espasa-Calpe, Madrid, 1988.

MARAFIOTI, R., *Los significantes del consumo*, Biblos, Buenos Aires, 1988.

MARC, E. y PICARD, D., *La interacción social*, Paidós, Barcelona, 1992.

MARCUSE, H., *La agresividad en la sociedad industrial avanzada*, Alianza Editorial, Madrid, 1981.

MARKS, S., *The illusion of peace. International relations in Europe 1918-1933*, Macmillan, Hong Kong, 1992.

MARTIN SERRANO, M. (comp.), *Teoría de la comunicación social*, A. Corazón Editor, Madrid, 1982.

MASTENBROEK, W., *Negotiate*, Basil Blackwell, G.B., 1989.

MAUBERT, J-F., *Negociar*, Marcombo, Barcelona, 1993.

MERLE, M., *Sociología de las relaciones internacionales*, Alianza Editorial, Madrid, 1991.

MILLER, G. A., *Psicología de la comunicación*, Paidós, Barcelona, 1980.

MONTANER, R., *Negociación para obtener resultados*, Deusto, Bilbao, 1992.

MORENO PLAZA, G., *Introducción a la comunicación social actual*, Playor, Madrid, 1983.

MORRIS, D., *El zoo humano*, Plaza y Janés, Barcelona, 1970.

- MORRIS, D., *El mono desnudo*, Plaza y Janés, Barcelona, 1993.
- MUNDUATE JACA, L., "La aproximación negociadora al análisis de las organizaciones sociales", *Boletín de Psicología*, nº 15, junio 1987, pp. 23-40.
- MUNDUATE- MARTÍNEZ RIQUELME, José M., *Conflicto y negociación*, Eudema, Salamanca, 1994.
- MUSITU OCHOA, G., *Comunicación interpersonal. Comunicación de masas*, Nau Llibres, Valencia, 1980.
- NASH, J.F., "Two Person Cooperative Games", *Econometrica*, 21, 1953, pp. 128-140.
- NICHOLSON, H., *El Congreso de Viena*, Sarpe, Madrid, 1985.
- NICHOLSON, M., *Análisis del conflicto*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1974.
- NIERENBERG, G.I., *The Art of Negotiating*, Fireside, U.S.A., 1986.
- NIERENBERG, G.I., *El negociador completo*, Espasa-Calpe, Pamplona, 1991.
- NIERENBERG, G.I. y CALERO, H. H., *El lenguaje de los gestos. Cómo captar lo que no se dice en una negociación*, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1976.
- NIXON, R., *1999. Victoria sin guerra*, Planeta, Barcelona, 1989.
- NUÑEZ LADEVÉZE, L., *Lenguaje y Comunicación*, Pirámide, Madrid, 1977.
- OGLIASTRI, E., *El sistema japonés de la negociación*, Ediciones Uniandes, Colombia, 1992.
- ORIEUX, J., *Talleyrand ou le sphinx incompris*, Flammarion editeur, París, 1970, pp. 858
- O'CONNOR, J. y SEYMOUR, J., *Introducción a la programación neurolingüística*, Urano, Barcelona, 1992.
- PABÓN, J., "Talleyrand y el congreso de Viena", *Revista de Estudios Políticos*, Año VI, núms 29-30, 1946, pp. 88-114.

- PALÉOLOGUE, M., *Romantisme et diplomatie. Talleyrand, Metternich, Chateaubriand*, Librairie Hachette, París, 1928. 138 pp.
- PARSONS, A., "The United Nations in the Post-Cold War Era", *International Relations*, n^o, 1992. pp. 189-218.
- PASTOR PETIT, D., *El contraespionaje industrial*, Deusto, Bilbao, 1991.
- PATCHEN, M., "Models of Cooperation and Conflict: A Critical Review", *Journal of Conflict Resolution*, 14, 1970, pp. 389-407.
- PEARSON, J. C. *et al.*, *Comunicación y género*, Barcelona, 1993.
- PEN, J., "A General Theory of Bargaining", *The American Economic Review*, vol. 42, 1952, pp. 24-42.
- PETERS, E., *Strategy and tactics in labor negotiations*, National Foremen's Institute, Nueva York, 1955.
- PESEZ, Y. (dir.), *El arte de agradar*, Mensajero, Bilbao, 1976.
- PLANTEY, A., *La négociation internationale. Principes et méthodes*, Editions du CNRS, París, 1980.
- PORTER, M.E., *Estrategia competitiva*, CECSA, México, 1982.
- PRESTON, J., *The artillery of the press. Its influence on American Foreign Policy*, Harper and Row publishers, New York, 1967.
- PRUITT, D.G., *Negotiation Behavior*, Academic Press, U.S.A., 1981.
- PRUITT, D.G., "Strategic Choice in Negotiation", *American Behavioral Scientist*, Vol. 27, n^o 2, 1983, pp. 167-194.
- PRUITT, D.G. y JOHNSON, D.F., "Mediation as an aid to face saving in negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 14, n^o 3, 1970, pp. 239-246.
- PUENTE OJEA, G., "El diplomático profesional", *Política internacional*, n^o 84, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1966, pp. 7-26.
- PUTNAM, R.D., "Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games", *International Organization*, vol. 42, 1988, pp. 427-460.

PUTNAM, L.L.- ROLOFF, M.E., *Communication and Negotiation*, Sage Publications, U.S.A., 1992.

PUTNAM, L.L. y JONES, T.S., "The role of communication in bargaining", *Human Communication Research*, vol. 8, nº 3, 1982, pp. 262-280.

QUANDT, R. E., "On the use of game models in theories of international relations", *International Politics*, 17, 1951, pp. 69-76..

QUESADA, M., *La investigación periodística*, Ariel, Barcelona, 1987.

RAIFFA, H., *The art and science of negotiation*, Harvard University Press, U.S.A., 1982

RAIFFA, H., "Post-Settlement Settlements", *Negotiation Journal*, vol. 1, 1985, pp. 9-12.

RAWLINSON, J.G., *Creative Thinking and Brainstorming*, Wildwood House, GB, 1989.

REARDON, K.K., *La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto*, Paidós, Barcelona, 1983.

RENOUVIN, P., *Historia de las relaciones internacionales*, Aguilar, Madrid, 1964.

RICARDI, R., *Cómo resolver los conflictos*, Interciencia, Madrid, 1967.

ROBINSON, C., *Winning at business negotiations*, Kogan Page, G.B., 1990. (*Cómo negociar*, Legis, Colombia, 1992).

RODRIGO ALSINA, M., *Los modelos de la comunicación*, Tecnos, Madrid, 1989.

RODRIGO ALSINA, M., *La construcción de la noticia*, Paidós, Barcelona, 1993.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, D., *Características individuales y conducta de negociación* (tesis doctoral no publicada), Facultad de Filosofía y CC. de la Educación, U. de Santiago de Compostela, 1989.

RODRÍGUEZ, P., *Periodismo de investigación: técnicas y estrategias*, Paidós, Barcelona, 194.

- ROGERS, C., *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Barcelona, 1984.
- ROGERS, C., *El camino del ser*, Kairós, Buenos Aires, 1989.
- ROTH, A., *Game-theoretic models of bargaining*, Cambridge University Press, U.S.A., 1985.
- RUBIN, J.Z.-BROWN, B.R., *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, Academic Press, U.S.A., 1975.
- SALACUSE, J.W., *Transacciones internacionales*, Gedisa, Barcelona, 1993.
- SALLE, A., *Vie politique de Charles-Maurice, prince de Talleyrand*, L.F. Hivert, Paris, 1834.
- SAMPEDRO BLANCO, V., "Periodismo, conflicto simbólico y fetichismo. Tipologías y tensiones de las relaciones entre periodistas y políticos", *Revista de Ciencias de la Información*, nº 10, 1994 (segunda época), pp. 99-112.
- SARGANT, W., *Battle for the mind*, Pan Books, Londres, 1960.
- SAUNDERS, E., *Los cien días*, Grijalbo, Barcelona, 1971.
- SAUNDERS, H.H., "We Need a Larger Theory of Negotiation: The Importance of Pre-negotiating Phases", *Negotiation Journal*, nº 1, 1985, pp. 249-262.
- SAWYER, J.-GUETZKOW, H., "Bargaining and Negotiation in International Relations", en KELMAN, H.C. (ed.), *International Behavior and Social Psychological Analysis*, Holt, Rinehart and Winston, N.Y., 1965, pp. 466-520.
- SCOTT, B., *Como negociar con ventaja*, Paraninfo, Madrid, 1991.
- SCHELLING, T.C., *La estrategia del conflicto*, Tecnos, Madrid, 1964.
- SCHNAARS, S.P., *Estrategias de marketing*, Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- SCHOONMAKER, A., *Negocie y gane*, Norma, Colombia, 1990.
- SCHRAMM, W., *Hombre, mensaje y medios*, Forja, Madrid, 1982.

SECANELLA, P.M., *Periodismo de investigación*, Tecnos, Madrid, 1986.

SERRANO, G., "Conflicto y negociación política", en SEOANE, J. y RODRIGUEZ, A., *Psicología política*, Pirámide, Madrid, 1988, pp. 229-253.

SERRANO, G. y RODRIGUEZ, D., *Negociación en las organizaciones*, Eudema, Salamanca, 1993.

SHANNON, C. E. y WEAVER, W., *Teoría matemática de la comunicación*, Forja, Madrid, 1981.

SIEBERT, F.S., PETERSON, T. y SCHRAMM, W., *Four theories of the Press*, University of Illinois Press, Illinois, 1972.

SIEGEL, S. y FOURAKER, L.E., *Bargaining and Group Decision Making*, Greenwood Press, U.S.A., 1960.

SIERRA BRAVO, R., *Técnicas de investigación social*, Paraninfo, Madrid, 1988.

SOLER PUJALS, P., *La estrategia de comunicación publicitaria*, Feedback Ediciones, Barcelona, 1993.

SOREL, A., "Talleyrand au congrès de Vienne", *Essais d'histoire et de critique*, París, E. Plon et Cie imprimeurs-éditeurs, París, 1883.

SOREL, A., "Talleyrand et ses mémoires", *Lectures historiques*, Librairie Plon, París, 1894.

SPANG, K., *Fundamentos de retórica*, Eunsa, Pamplona, 1991.

SPARKS, D.B., *The dynamics of effective negotiation*, Gull Publishing Company, U.S.A., 1982.

STEELE, P., MURPHY, J. y RUSSILL, R., *It's a deal. A practical negotiation handbook*, McGRAW-HILL BOOK COMPANY, G.B., 1989.

STEINERT, M. G., "Un exemple de diplomatie de groupe: les activités de la Communauté économique européenne à Genève", *Relations Internationales*, n° 32, 1982, pp. 543-560.

STEVENS, C.M., *Strategy and Collective Bargaining Negotiation*, Greenwood Press, Publishers, U.S.A., 1978.

STONE, J.J., "An Experiment in Bargaining Games", *Econométrica*, nº 26, 1958.

SUN TZU, *El arte de la guerra* (versión de Thomas Cleary), EDAF, Madrid, 1993.

TALLEYRAND, C. M. de, *Memorias*, Sarpe, Barcelona, 1985.

TAUFIC, C., *Periodismo y lucha de clases*, Akal, Barcelona, 1989.

THIBAUT, J.W. y KELLEY, H.H., *The social-psychology of groups*, Wiley & Sons, N.Y., 1959.

THIEL, E., *El lenguaje del cuerpo*, Elfos, Barcelona, 1991.

TORRE, R. de la, "Los problemas de la paz", *Historia 16*, vol. 7, Madrid, octubre de 1983.

TOUS RAL, J.M., *Comportamiento social y dinámica de grupos*, P.P.U., Barcelona, 1984.

TOUZARD, H., *La mediación y la solución de los conflictos sociales*, Herder, Barcelona, 1981.

TROTSKY, *Obras*, vol. 6, Akal, Madrid, 1979.

TULARD, J., FAYARD, J.-F. y FIERRO, A., *Historia y diccionario de la revolución francesa*, Catedra, Madrid, 1989, pp. 1059.

URY, W., *De la negociación al acuerdo*, Parramón, Barcelona, 1993

VALBUENA DE LA FUENTE, F., *La comunicación y sus clases*, Edelvives, Zaragoza, 1974.

VALBUENA DE LA FUENTE, F., *Receptores y audiencias en el proceso de la comunicación*, Pablo del Río, Madrid, 1976.

VALBUENA DE LA FUENTE, F., *Teoría General de la Información*, Editorial Síntesis, Madrid, 1995.

VALBUENA DE LA FUENTE, F., "La comunicación como negociación", en VALBUENA DE LA FUENTE, F. y EL MIR, A., *Manual de Periodismo*, Universidad de Las Palmas, Las Palmas, 1995, pp. 25-60.

VALBUENA DE LA FUENTE, F., "Comunicación institucional (I)", en VALBUENA DE LA FUENTE, F. y EL MIR, A., *Manual de Periodismo*, Universidad de Las Palmas, Las Palmas, 1995. pp. 497-520.

VALBUENA DE LA FUENTE, F., "Comunicación institucional (II)", en VALBUENA DE LA FUENTE, F. y EL MIR, A., *Manual de Periodismo*, Universidad de Las Palmas, Las Palmas, 1995, pp. 521-559.

VAN DIJK, T., *La noticia como discurso*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1990.

VILLA-URRUTIA, W. R. de, *Talleyrand. Ensayo Biográfico*, Francisco Beltrán, Madrid, 1926, 311 p.

VON NEUMANN, M.O. y MORGENSTERN, O., *The Theory of Games and Economic Behavior*, John Wiley, N.Y., 1944.

VV.AA, *Cómo negociar correcta y eficazmente*, Editorial De Vecchi, Barcelona, 1993.

WALTON, R.E. y McKERSIE, R.B., *Teoría de las negociaciones laborales*, Labor, Barcelona, 1974.

WALL, J.A., "Mediation. An analysis, review, and proposed research", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 25, 1981, pp. 157-180.

WALL, J.A., *Negotiation: Theory and Practice*, Foresman and Co. U.S.A., 1985 (comprobar)

WARSCHAW, T.A., *Winning by Negotiation*, McGraw Hill Book Company, U.S.A., 1980.

WATZLAWICK, P., *¿Es real la realidad?*, Herder, Barcelona, 1989.

WATZLAWICK, P., *El arte de amargarse la vida*, Círculo de Lectores, Barcelona, 1990.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. y JACKSON, D., *Teoría de la Comunicación Humana*, Herder, Barcelona, 1991.

- WELSCHINGER, M.H., *Communication relative au texte Mémoires de M. de Talleyrand*, Ernest TYhorin Editeur, París, 1805.
- WINKIN, Y. (comp.), *La nueva comunicación*, Kairós, Barcelona, 1987.
- WINKLER, J., *Cómo negociar para mejorar resultados*, Deusto, Bilbao, 1990.
- WOLF, M., *La investigación de la comunicación de masas*, Paidós, Barcelona, 1987.
- WOLF, M., *Los efectos sociales de los media*, Paidós, Barcelona, 1994.
- WRIGHT, C., *Comunicación de masas*, Paidós Studio, Buenos Aires, 1990.
- YOUNG, O.R. (ed.), *Bargaining. Formal Theories of Negotiation*, Univ. of Illinois Press, U.S.A., 1975.
- YOUNG, K., *La opinión pública y la propaganda*, Paidós Studio, México, 1986.
- ZARTMAN, W., "Negotiations: Theory and Reality", *Journal of International Affairs*, vol. 29, 1974, pp. 69-77.
- ZARTMAN, W., "Negotiation as a Joint Decision-making Process", *Journal of Conflict Resolution*, 21, 1977, pp. 619-638.
- ZARTMAN, W., "The Political Analysis of Negotiation: How Who Gets What and When", *World Politics*, vol. 26, 1974, pp. 385-399.
- ZARTMAN, W.(ed.), *The Negotiation Process: Theories and Applications*, Sage, U.S.A., 1978.