

## PROCESSOS DE NEGOCIACIÓ. PROPOSTES PER A LA SEVA RELECTURA I APLICACIÓ

**Natalia Fernández Díaz**

Centre d'Estudis Internacionals i Interculturals  
Universitat Autònoma de Barcelona

### 1. A LA RECERCA DE DEFINICIONS I DEMARCACIONS SEMÀNTIQUES

Tal vegada per a comprendre la importància que tenen els processos de negociació en la vida diària convindria despullar al propi terme «negociació» de les seves marques, evocacions i connotacions estrictament mercantils. Només així ens situarem en el tema i el seu perímetre, i els conferirem la perspectiva i la interpretació que hi busquem. I ja de passada, també podem oblidar-nos de sistemes de classificació obsolets –que es conformen amb la diferenciació entre argumentació, descripció i exposició, com si encarnessin mons separats i com si els poguéssim abordar, amb justícia i rigor, amb independència els uns dels altres. En realitat la negociació és un procés d'interactivitat que afecta totes les esferes de la vida quotidiana, i no només aquelles relacions l'objectiu pragmàtic de les quals és arribar a un acord. És cert que, en comú amb la negociació mercantil, tenim que allò que perseguim és sempre una meta. Però per a l'obtenció d'una meta, d'un bé –tangible o intangible, d'ordre material o afectiu- cal posar gran part de nosaltres mateixos en joc, cal arriscar i cal conèixer i aplicar de manera proporcionada a la situació les nostres estratègies comunicatives i tot un desplegament d'intencions vetllades o manifestes. En aquest sentit, el més assenyat és diferenciar una comunicació

interpersonal, en tota la seva amplitud, i dintre d'ella les singularitats aportades per matisos d'ordre intercultural. És a dir, la possibilitat de tenir en compte tant els valors culturals com aquells personals i intransferibles per tal de negociar amb probabilitats d'èxit al marge de les dificultats imposades per les circumstàncies i la superposició de complexitats i contexts. De manera transversal, per descomptat, cal considerar els nivells que abans rebutjàvem com a categories d'anàlisi: argumentació i exposició, així com les màximes pragmàtiques que regeixen els principis comunicatius o les diferents funcions que compleix la comunicació. Totes –argumentació/exposició, màximes pragmàtiques i funcions- són constituents transversals d'un procés més ampli i complex que és el que denominem negociació.

### 2. ENTENDRE LA NEGOCIACIÓ. QUI NEGOCIA I AMB QUI?

Encara que aquest apartat el plantegem a partir dels subjectes implicats, en realitat també ens detindrem en altres aspectes –de vegades massa tortuosos, indefinits o relliscosos- com ara el context, la interpretació o les intencions, i les modulacions que tot això provoca en el terreny cultural (que, a cap i a la fi, és el que dóna una pauta d'enteniment mutu). Insisteixo en un aspecte que em sembla bàsic, i és que tots negociem

constantment. Aquest procés de negociació posarà al descobert una sèrie de conflictes que cal manejar a partir de la comprensió i ús de certs codis. I les claus de l'autorealització personal i la constatació dels assoliments es fonamentaran en la consecució i conclusió reeixida d'aquests codis.

Respecte als implicats en l'acte de negociació cal preguntar-se sobre el propi poder normatiu o simbòlic –puix que aquesta eventualitat condiona el transcurs del procés negociador; també en aquest apartat cal aprofundir en: els motius, les decisions relacionades amb el nivell i forma de negociació (regulacions socials, culturals, econòmiques o de qualsevol altra índole, antecedents, conjuntures, etc); els continguts i els nivells d'interactivitat; condicions i capacitats dels propis implicats en la negociació (poder negociador i distribució d'aquest poder, etc). En definitiva, tenim el conjunt d'allò que Schilling (2005) descriu de manera gràfica: «El caràcter complex de la negociació és una conseqüència necessària de la interrelació dels diversos elements que componen la seva estructura. En un procés de negociació tenim diferents actors o parts que busquen una solució que satisfaci els seus interessos en joc». Sense moure'ns del terreny dels implicats en un procés de negociació destaquem el que aquest autor ressenya, i és que en la negociació es cristal·litzen els interessos implícits o explícits (per tant s'entra en el terreny d'allò interpersonal, però també de l'ètica, que al seu torn pot –i normalment està– condicionada per imperatius culturals); els valors presents en el procés (de nou aquí tenim la presència de la cultura i la seva escala de valors i assignació d'importància

i prioritats); el normatiu (en presència o absència, com destaca Schilling, encara que potser podríem puntualitzar que, tant en un cas com en un altre, la veritat és que també està en joc la cultura, les percepcions i les interpretacions). D'altra banda, i com ja havíem comentat, els subjectes no actuen en el buit: aporten el que són en l'experiència negociadora, i a això se suma un context, que pràcticament podríem resumir en la presència de dos factors determinants en tot procés negociador: el conflicte (o el que és igual: la discrepància, l'absència d'acord) i la voluntat d'acord o enteniment (compromís, concessió o recerca de solucions alternatives). Malgrat aquests trets, sense els quals parlar de negociació no tindria sentit, no hem d'oblidar que han d'afegir-s'hi una sèrie d'estratègies aglutinants o d'acostament que permetin que tant el conflicte com l'acord puguin transcórrer per unes vies de diàleg o de mínima interactivitat. Ens referim a allò tan bàsic com una planificació o orientació inicial, una proposta, unes informacions compartides, un acostament i mitigació de les diferències, i una determinació i un maneig correcte de les quotes de poder de cada individu per a assegurar el bon terme de l'operació retòrica. Però tampoc es queda tot en un resum del desplegament de destreses lingüístiques, psicològiques o de polític iniciat: el cos i els seus silencis formen part essencial del procés negociador, i en aquest sentit n'hi ha prou d'acudir a conceptes molt elementals de la comunicació interpersonal i dels catàlegs semiòtics, com ara la mirada, la impostació de la veu, la posició del cos o els moviments de les mans, per citar només alguns dels milers de gestos que configuren codis addicionals i aporten pistes sobre les

estratègies a seguir i la conveniència d'utilitzar-les. I, presidint de tot, hi ha unes funcions comunicatives, que en aquest cas limitarem a les imprescindibles: prioritat (destacar el primordial al principi, en el moment de planificar o orientar la negociació); argumentació (defensar o rebatre qualsevol raonament o petició); cortesia (manteniment de les bones formes, de manera que mai es perdi de vista que l'altre negociador és sempre un ésser humà, el punt de vista i la paraula del qual mereixen un ple respecte i consideració); rellevància (el missatge s'ha de limitar al que intenta dir i, per extensió, ha d'ometre detalls no pertinents per a l'altra persona, com ara reflectir les pròpies preocupacions o utilitzar aquestes preocupacions com excusa o justificació); estil (ha d'ésser en tot moment clar, precís i inequívoc, si no és així estem posant barreres en comptes de ser capaços de comunicar).

### 3. EFECTES DE LES DIFERÈNCIES CULTURALS EN ELS PROCESSOS DE NEGOCIACIÓ

En la complexa amalgama d'elements juxtaposats i superposats que intervenen en el procés de negociació, els codis culturals –amb tots els seus referents i conseqüències interpretatives– tenen un paper actiu que convé desenvolupar convenientment. Això duu a reformular els processos de negociació inserint els principis que regeixen qualsevol acte de comunicació intercultural. Vegem-ne alguns exemples:

3.1. Coneixement del que és el poder i de la manera d'entendre'l i d'exercir-lo en relació amb cada individu. Això vol dir que els camps d'acció de cada subjecte implicat han d'estar limitats, així com la distribució de poder i les condicions

d'asimetria o, per contra, la igualtat durant la interacció. En aquest cas particular cal recordar que una percepció de l'altre com a inferior –o del contrari com a superior– pot alterar significativament els processos de negociació, no només quant a resultats, sinó quant a procediments. La incomprensió de l'altre per raons culturals i la conseqüència reflectida en el tracte, en l'estil i en les fórmules d'empatia i cortesia més elementals, és possible que originin conflictes espontanis en una negociació que, a priori i sense intervenció de prejudicis i prepotències, podria ser considerada com a exitosa o, almenys, esperançadora.

3.2. Bon coneixement de l'altre i de la seva circumstància cultural, o, el que és el mateix, adequació de codis lingüístics i extra lingüístics; inclusió del reconeixement, de manera que s'eviti la interpretació fal·laç, el malentès i, en línies més generals, el fracàs comunicatiu.

3.3. Expressió de les necessitats i no dels desitjos, per a trobar un camp comú en el qual allò que es negociï sigui just i compensatori per ambdues parts.

3.4. Ús correcte dels codis, perquè sigui factible entrar en el terreny de les concessions.

3.5. Coneixement i maneig correctes de la informació d'acord amb els codis culturals que s'estiguin aplicant.

Una eina que sens dubte contribueix a fomentar la implementació dels punts anteriors seria classificar les cultures (en principi, a grans trets: per exemple, cultura occidental i cultura oriental, i després entrar en diferències de grups

calat, que són la majoria), a continuació procedir a un inventari de coneixements imprescindibles que augurin una negociació justa (que afavoreixi i complagui ambdues parts) i reeixida (que arribi als objectius que planteja al principi). A manera d'il·lustració:

a) interpretació correcta de conceptes com ara espai i temps segons la cultura que es tracti (en les cultures mediterrànies existeix una major proclivitat a un temps compartit i informal abans d'entrar en la negociació, com un preescalfament necessari que, per transcórrer per lleres relaxades, permeti una major visió i coneixement de l'altre; un altre exemple seria relacionat amb les distàncies físiques que cal mantenir amb l'altre –més gran en les cultures saxones- i el tipus de contacte tàctil que establím –més recurrent en les cultures llatines, mediterrànies o africanes).

b) Coneixement del context històric de l'altra cultura, per a evitar valoracions excessives de la pròpia cultura i el «ninguneo» de l'aliena, i per a mostrar a l'altre el nostre interès en la seva persona i el seu passat, i fins i tot, en un ordre més estrictament pragmàtic, per a evitar malentesos –els quals poden ocórrer quan hom es decideix a desempolsar antics herois, batalles i llegendes no compartides-.

c) Coneixement de les característiques del sentit de l'humor d'una cultura determinada. Un àmbit en què les diferències culturals es poden fer molt notòries, atès que la ironia anglesa no té res a veure amb el descriptivisme rus, la caricatura andalusa, d'humor negre xilè o el sarcasme argentí. De nou, el coneixement de l'humor –i la seva

aplicació- llima aspors de les negociacions, permet el desenvolupament de l'empatia i predisposa la comunicació en general per a un desenllaç amigable.

d) Maneig correcte de la informació conforme a criteris culturals (tretos com ara l'abundància, l'omissió, la redundància, la rellevància, el secret, etc, responen a realitats únicament i exclusivament culturals).

e) Coneixement al més específic possible d'aquells elements que constitueixen el gruix d'una cultura, com ara valors (reals o simbòlics) i normes.

f) Domini lingüístic d'una terminologia mínima –que amb independència de la llengua materna de cada individu permeti el bon funcionament comunicatiu- i de paraules-clau.

#### 4. UNA RECAPITULACIÓ NECESSÀRIA

En definitiva, la nostra proposta consisteix a apropar l'àmbit de les relacions interpersonals al de la comunicació intercultural, aplicant els principis suggerits per teòrics, ja clàssics, del tema, com ara W.B Gudykunst, I.T.Hall, M.LeBaron, C.J. Hamelink, P.L. Berger o T.Luckmann, o fins i tot, entre nosaltres, Miquel Rodrigo Alsina. En tot cas –i perquè serveixi tant de punt de partida a futurs treballs pràctics com de tancament immediat de la nostra dissertació- proposaríem una sèrie de claus, algunes de naturalesa purament intercultural i altres de naturalesa personal o individual, perquè els processos de negociació transcorrin per lleres que facilitin la comprensió, dignifiquin en tot moment el procés comunicatiu i els seus participants, i vetllin pel seu bon desenllaç.

a) Identificar, en el propi discurs, els punts febles i els punts forts, tenint en compte que tots sense excepció podem fer-ne un inventari. És possible que siguem excel·lents argumentadors, però si, segons el parer del nostre interlocutor, som freds, tal vegada això pot predisposar l'altre a una menor receptivitat i acabar fins i tot condicionant el nostre missatge.

b) Comprendre l'altre, com a principi per poder manejar un conflicte i desenvolupar habilitat en la recerca de solucions.

c) Assegurar-se de la no-ambigüitat, és a dir, assegurar-se d'entendre el mateix que l'altre, o assegurar-se que el que tractem de transmetre sigui el que efectivament desxifra l'interlocutor (convé ampliar aquest aspecte, i apuntalar-lo, amb coneixements interculturals).

d) Mostrar empatia, saber posar-se en el lloc de l'altre, perquè quedi clara la receptivitat i la possible retroalimentació.

e) Aprendre a comunicar sota pressió o qualsevol circumstància adversa. L'ús de certes fórmules retòriques, del sentit de l'humor i del discurs informal contribueixen eficaçment que la circumstància fatal s'enfosqueixi o es dissolgui.

Finalment, aquesta proposta no intenta ser un manual. Simplement es limita a assenyalar alguns punts bàsics –fins i tot rudimentaris- que fan que el maneig de l'excel·lència comunicativa interpersonal pugui combinar-se, i expandir els seus horitzons, a través de les possibilitats que s'obren des de la comunicació

intercultural i des dels estudis de les diferències culturals, per a utilitzar-los en profit del propi procés negociador en comptes de tèmper-los com a possibles detonants de conflictes i altres sobresalts puntuals que malmeten la comunicació i el seu sentit.

## 5. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

SCHILLING, M (2005) *Estrategias de negociación*. Santiago de Chile: Magic Image Design